



**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE COMPOSTELA/
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES**

**“Aplicación de un modelo en dos organizaciones
del noreste de México”**

Por

MA. DEL CARMEN GÓMEZ DE LA FUENTE

Tesis Doctoral

Presentada para obtener el grado de
“Doctora en Comunicación y Periodismo”

Director de tesis
Dr. Miguel Túnez López

SANTIAGO DE COMPOSTELA, ESPAÑA. SEPTIEMBRE DE 2012

**AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES**
**“Aplicación de un modelo en dos organizaciones
del noreste de México”.**

Tesis presentada al comité de la Universidad Santiago de Compostela en cumplimiento parcial de los requerimientos para la obtención del grado de doctora en comunicación y periodismo.

Reconocimientos

Al Ing. José Ma. Leal Gutiérrez, por darme la oportunidad de desarrollarme en la Universidad Autónoma de Tamaulipas y brindar su confianza en mi actividad profesional. A él mi consideración y respeto.

A mi amigo y director, Mtro. Carlos Hinojosa Cantú, por sus muestras de afecto e incondicional apoyo para alcanzar la meta. ¡Gracias Carlos!

A mi director de tesis, Dr. Miguel Túñez López, por su invaluable asesoría, tiempo y dedicación para el desarrollo de esta investigación.

De forma muy especial a mi gran amigo el Dr. José Luis Pariente Fragoso, por brindarme sus sabios consejos e incondicional apoyo.

A todos ellos mi respeto, admiración y amistad.

Dedicatoria

A Dios, nuestro Señor, por permitirme realizar este gran reto.

A mi gran esposo Jaime, por su incondicional apoyo, entusiasmo y motivación.

A mis amados hijos, Emanuel y Valeria, por quienes día a día busco mi superación profesional y ser un ejemplo de vida.

A mi ángel Jaime, quien me dio luz y fortaleza para continuar con este gran compromiso.

A mi madre y hermanos, quienes con su cariño y respeto fortalecieron mi desarrollo personal y profesional.

RESUMEN

Auditar la comunicación en las organizaciones es un ejercicio poco habitual en el noreste de México, y contar con un modelo de auditoría de comunicación integral que evalúe las fortalezas y debilidades aplicables a organizaciones públicas y privadas, mucho menos. En la actualidad, las instituciones y empresas se encuentran en una dinámica de cambio ante las condiciones económicas, el nuevo orden social y la competitividad derivada de la globalización, en dónde la evaluación de procesos, flujos, redes, canales y recursos comunicativos se hacen cada día más indispensables.

Los procesos de certificación proporcionan estatus y presencia a nivel nacional e internacional. El manejo de imagen, marca, responsabilidad social, cultura, comportamiento, finanzas sanas, orden, organización, liderazgo, calidad, productos, servicios, entre otros, son aspectos significativos para la eficacia y eficiencia de la comunicación interna y externa del sistema organizacional.

La presente tesis propone un modelo de auditoría de comunicación integral denominado MACI, que surge de la revisión bibliográfica y de la aportación de dos modelos básicos: “la teoría de sistemas” y “la comunicación productiva”, tomando esencialmente sus aportaciones enfocadas a evaluar las diversas dimensiones que confluyen hacia la calidad de las organizaciones. Asimismo, MACI se diseñó con el propósito de contar con un modelo que, de acuerdo al contexto, se aplique a organizaciones mexicanas y contribuya de forma específica a identificar las áreas de oportunidad respecto a su comunicación.

El modelo de auditoría de comunicación integral denominado MACI se aplicó en dos organizaciones, la primera del tipo público, a la que se le denominó OP y la segunda del tipo privada, identificada como OPR.

Para la implementación del modelo se presentaron algunos inconvenientes, ya que por lo general las organizaciones no permiten que personas ajenas a la misma ingresen a evaluarlas, y cuando son para fines educativos en ocasiones ponen obstáculos, ya que consideran que es una mayor carga de trabajo y se sienten vulnerables.

Después de varios intentos que se hicieron en diversas organizaciones para la implementación del modelo de auditoría de comunicación integral MACI, se logró obtener la

autorización para realizar la evaluación en dos organizaciones, una en Cd. Victoria, Tamaulipas y la otra en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, ambas en México.

Por lo que respecta al estudio en la institución pública, se brindaron todas las facilidades para aplicar el modelo MACI, destacando que es una institución que se proyecta a nivel internacional y cuenta con certificaciones ISO 9001-2000.

Asimismo, MACI se implementó en una empresa muy importante del Noreste de México, ubicada en Monterrey, Nuevo León, y que compite a nivel internacional en el ramo industrial, lo que hizo mucho más complicado obtener la autorización, ya que el permiso se dio seis meses después del primer contacto y con ciertas restricciones como: “no difundir su nombre”, situación que se subsanó al mencionar que se entregaría un documento firmado por cada participante que corresponde al código de ética (Anexo 4) implícito en todo proceso de auditoría donde cada evaluador se compromete a respetar la identidad de la empresa o institución participante, así como a guardar prudencia y discreción sobre la información que de la revisión surgiera.

Cada organización objeto de estudio tiene su propio ciclo, circunstancias diversas, problemáticas constantes. Sin embargo, cabe destacar que al permitir el acceso a su interior de alguna manera comunicó que son sistemas que cuentan con líderes dispuestos al cambio, abiertos a las ideas, comentarios y recomendaciones que los lleven hacia la mejora continua de su gente, ideología, comunicación, gestión y liderazgo de su equipo; además de reafirmar que se encuentran inmersas en una dinámica de cara a la competitividad, y que a pesar de encontrarse ciertas áreas de oportunidad, son reflejo de empresas o instituciones exitosas.

ÍNDICE

RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	XI
CAPÍTULO I	15
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1.1 Objetivos generales.....	22
1.1.2 Objetivos específicos:.....	22
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.2.1 Evaluación de la comunicación en las organizaciones.....	22
1.3 PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	24
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1.5.1 Método.....	28
1.5.2 Fiabilidad y validez	29
1.6 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES.....	29
1.6.1 Limitaciones	29
1.6.2 Delimitaciones.....	30
CAPÍTULO II	31
MARCO TEÓRICO	31
2.1 AUDITORÍA GENERAL.....	31
2.1.1 Evolución histórica de la auditoría.....	31
2.1.2 Definiciones de auditoría	34
2.1.3 Clases de auditoría.....	35

2.1.4 Auditoría administrativa	37
2.1. LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.....	42
2.2.2 Definiciones de organización	44
2.2.3 Teorías de las organizaciones	46
2.2.4 Clasificación de las organizaciones	52
2.2.6 Cultura organizacional.....	62
2.2.7 Comportamiento organizacional.....	65
2.2.8 El cambio organizacional	67
2.2.9 Las finanzas y su transparencia	68
2.2.10 Responsabilidad social	69
2.2.11 Infraestructura.....	70
2.2.12 Logística organizacional.....	71
2.2.13 La comunicación en y para las organizaciones	71
2.3 MODELO TEÓRICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	94
2.3.1 Perspectivas teóricas de la auditoría de comunicación.....	95
2.3.2 Principales procedimientos de una auditoría de comunicación.....	97
2.3.3 Objetivos de las auditorías de la comunicación.....	98
2.3.4 Modelos de auditoría a emplear entre consultor y organización	100
2.3.5 Proceso de auditoría de comunicación	100
 CAPÍTULO III	 102
 EL MODELO MACI	 102
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	102
3.2 FUNDAMENTO DEL MODELO DE AUDITORÍA MACI	103
3.3 MODELO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL.....	107
3.3.1 Factores que integran el modelo MACI	109
3.3.2 Procedimiento para la implementación de MACI	115

3.4 POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA	136
3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	136
3.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	139
 CAPÍTULO IV	 140
 MACI EN DOS ORGANIZACIONES: RESULTADOS	 140
4.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MACI EN DOS ORGANIZACIONES.....	140
4.1.1 Información general de la organización pública OP	143
4.1.2 Información general de la organización privada OPR.....	145
4.2 PROCEDIMIENTO DEL MODELO MACI	148
4.2.1 Fase inicial.....	148
4.2.2 Fase intermedia.....	152
4.2.3 Fase final	153
4.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE EVIDENCIAS.....	154
4.3.1 Resultados cuantitativos y cualitativos.....	159
4.3.2 Estadística inferencial para el análisis de datos de la encuesta.	208
 CAPÍTULO V	 247
 CONCLUSIONES	 247
5.1 DISCUSIÓN.....	247
5.2 ANÁLISIS FODA DE MACI	248
5.3 CONCLUSIONES GENERALES DE DE MACI	251
5.3 RECOMENDACIONES	264
5.3.1. Comunicación/ información	265
5.3.2. Comunicación/cultura.....	265
5.3.3. Comunicación/comportamiento organizacional	266
5.3.4. Comunicación/externa	266

5.3.5. Comunicación/infraestructura	267
5.3.6. Comunicación/responsabilidad social	268
5.3.7. Comunicación/interpersonal	268
5.3.8. Comunicación/cambio	269
5.3.9. Comunicación/nuevas tecnologías	269
5.3.10. Comunicación/finanzas	270
5.3.11. Comunicación/imagen	270
5.3.12. Comunicación/Grupal.....	271
5.3.13. Comunicación/logística	271

REFERENCIAS	273
--------------------	------------

ANEXOS	281
---------------	------------

INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones es básica para su permanencia en el mercado global. En la actualidad, la comunicación va ganando terreno poco a poco en este campo, ya que los líderes de las instituciones ven las problemáticas que se presentan cuando se carece de un sistema de gestión, planeación, toma de decisiones e implementación de acciones que propicien la mejora de la calidad en todas las áreas, niveles y direcciones. Los procesos de mejora continua, reingeniería, desarrollo organizacional, calidad, entre otros, traen implícitos la revisión de su gestión, la evaluación permanente, la implementación de auditorías que los ayuden a identificar las áreas de oportunidad para su inmediata atención.

Costa (2003, párr. 1), señala que:

No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental.

La comunicación es esencial en el sistema organizacional ya que integra todas las actividades implícitas en su razón de ser, como lo es la producción de bienes y servicios de calidad en beneficio de los clientes o públicos que interactúan con ella. Las organizaciones surgen para satisfacer necesidades y cumplir las metas y objetivos que las mantengan vivientes en el mercado. Para ello, es fundamental permanecer atentas, evaluando la comunicación en todas sus formas de acción, analizando sus procesos, medios, comportamientos, flujos y redes, de manera que se identifiquen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que contribuyan para una mejor toma de decisiones.

Libaert (2005) enfatiza que “la auditoría es la primera etapa en la elaboración de un plan de comunicación pero también la que menos se valora” (p. 105).

Un aspecto prioritario de las organizaciones en la actualidad es la evaluación de los procesos comunicativos. Rodríguez (2003) enfatiza que “en las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales” (p. 20).

Dentro de esta óptica, se ha creado la necesidad de evaluar la comunicación y la información que se genera dentro y fuera del sistema. Evaluar el sistema organizacional implica efectuar un proceso de medición, valoración y/o revisión de los controles de calidad, percepción-satisfacción y de operación que ayuden a proporcionar una radiografía del estado actual en el que se encuentra.

Por otro lado, Túñez (2012) destaca que:

El funcionamiento global de la comunicación en la organización se revisa a través de las auditorías que extienden el balance evaluativo a todas las acciones de comunicación (publicidad, relaciones públicas, información, protocolo) externas e internas, y a los flujos, las acciones, el logro de objetivos, los efectos y las relaciones con todos los públicos de la organización. (p.69)

Efectivamente, evaluar la comunicación implica entrar en procesos de auditoría de comunicación integral, acción, movimiento, coherencia, eficacia y eficiencia en el ámbito organizacional, además de efectuar el seguimiento a los planes que incluyen las actividades programadas con anticipación. Para ello, se deben revisar los procesos, adecuar sus mensajes de forma tal que coadyuven en el diseño, ejecución y valoración y los lleve al logro de objetivos y metas institucionales.

La auditoría de comunicación interna, según García (1998), “constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas, que, de acuerdo con los pormenores [...] ha de permitir: obtener evidencias en orden a formular diagnósticos, formular opiniones fundadas, recomendaciones y previsiones para corregir las desviaciones observadas, convertir el trabajo de auditoría en una guía para la acción gerencial” (pp. 131-132).

Con el fin de aportar un modelo de auditoría de comunicación integral que se pueda implementar tanto en organizaciones públicas como privadas, en el contexto del noreste mexicano y permita obtener información relevante en cuanto a la percepción/satisfacción del recurso humano sobre las diversas prácticas de comunicación organizacional, además de facilitar la detección oportuna de las áreas deficientes vistas desde una perspectiva de sistemas, la presente tesis se estructuró en cinco capítulos que a continuación se describen.

Capítulo 1: Definición del problema. El capítulo plantea, desde una perspectiva teórica-práctica, las diversas situaciones que enfrentan las organizaciones en su diario vivir, derivadas de la ausencia de un área específica de comunicación organizacional, o bien, que

las actividades de comunicación interna y externa las realizan personas que no tienen la formación en esta disciplina. Asimismo, se presenta la problemática de la falta de una cultura de evaluación de la calidad de sus procesos comunicativos, así como la carencia de un modelo de auditoría de comunicación integral que aplique en el contexto de las empresas o instituciones mexicanas e identifique las fortalezas y debilidades para su inmediata atención.

Capítulo 2: Marco Teórico. Cuenta con una revisión bibliográfica que fundamenta al objeto de estudio, los antecedentes de la auditoría y su evolución hasta lo que actualmente se conoce como auditoría de comunicación. Asimismo, se abordan las diversas teorías de las organizaciones y de la comunicación, además de presentar las pautas para efectuar auditorías, fundamentar los aspectos básicos en la vida organizacional como: la comunicación, información, cultura, comportamiento organizacional, imagen, cambio, finanzas, logística, grupos, responsabilidad social, comunicación interpersonal y la comunicación productiva, entre otros.

Capítulo 3: Método. Se aborda principalmente los modelos utilizados para la elaboración y diseño del modelo de auditoría de comunicación integral MACI, el procedimiento de validación de los instrumentos, métodos y técnicas utilizados para su aplicación en dos organizaciones del noreste de México. Asimismo, se presentan los métodos de recolección de información como: cuestionarios, entrevistas y observación no participante utilizados en MACI. De igual manera, se muestran los datos sobre la población y muestra, además de definir el tipo de estudio y el proceso para el análisis de resultados a través de Excel y el programa de análisis estadístico e informático para ciencias sociales *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 17.0. Asimismo, se empleó el Manual of the la American Psychological Association (APA) para las citas y referencias.

Capítulo 4: Resultados y análisis. En el primer apartado se presenta una ficha técnica de cada organización que incluye los antecedentes, el organigrama, el número de empleados que la integran y sus categorías; así como sus valores esenciales y las políticas establecidas. También, se muestran los resultados globales de la auditoría empleando MACI y se analiza a detalle el cuestionario aplicado a empleados de las dos organizaciones objeto de estudio. Para ello, se utilizó la estadística descriptiva e inferencial empleando el

programa estadístico de SPSS 17.0, con el propósito de encontrar diferencias significativas entre ellas.

Capítulo 5: Discusión, conclusiones y recomendaciones. En este capítulo se muestra una serie de consideraciones básicas que dan pauta al desprendimiento de diversas líneas de investigación para futuros estudios. Asimismo, a través del análisis FODA se presentan las conclusiones derivadas de la aplicación del modelo de auditoría de comunicación integral MACI, las conclusiones que responden a los objetivos y preguntas de investigación y una serie de recomendaciones basadas en los resultados alcanzados.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluar los procesos de comunicación organizacional es una actividad relativamente nueva. En México, la auditoría de comunicación organizacional no es una labor que se realice con frecuencia en el ámbito organizacional. Por lo general, las auditorías que se implementan en las empresas o instituciones son de tipo administrativa, financiera, operacional, de calidad o de sistemas principalmente.

Una de las problemáticas que día a día viven las organizaciones es que los líderes empresariales o institucionales piensan que la comunicación va implícita en el personal. Al respecto, Varona (2005) señala: “tienden a asumir que su personal sabe comunicarse y que, por lo tanto, la comunicación no es un aspecto en la vida organizacional que merezca una atención especial” (p. 89).

Por otro lado, Sánchez (1998) al referirse a las problemáticas de comunicación que las organizaciones mexicanas enfrentan, destaca:

Pero además, de hace dos años a la fecha, procesos de cambio profundo llevados a cabo en muchas organizaciones de diversa naturaleza –como la reingeniería-, han sacado a flote evidencia de sobra respecto a las carencias que en materia de comunicación se viven en ellas, misma que se suma a la también cuantiosa evidencia de problemas de comunicación que casi cotidianamente arrojan innumerables estudios de clima y diagnósticos, problemas que afectan no solo el estado del ánimo del personal sino de manera integral a la capacidad de respuesta de las organizaciones ante los retos y exigencias de su entorno, es decir, a su competitividad (pp. 40-41).

Es una realidad que en México un gran número de organizaciones aún no se ha involucrado en procesos de calidad y mucho menos de evaluación de la comunicación organizacional, por lo que viven con una serie de problemáticas en esta materia y se resisten a contar con un área específica que las atienda. No obstante, es mucho más fácil encontrar oficinas de comunicación social que se dedican exclusivamente al trabajo con los medios, a brindar asesoría de imagen al titular, o bien en el mejor de los casos, los gerentes optan por

contratar servicios externos de consultoría cuando requieren de la solución de algún problema o conflicto, de diagnósticos que identifiquen el estado que guarda la organización y les realicen el plan estratégico dirigido al estado ideal.

Asimismo, destacados investigadores presentan una serie de hallazgos y reflexiones del estudio realizado a profesionales y especialistas sobre el ejercicio académico y profesional de la comunicación organizacional en México.

Al respecto, Nosnik, Rincón & Sierra (2005, citados en Lozano, 2005, p. 359) destacan:

[...] el estado de avance de la investigación de la comunicación organizacional en México con respecto a las actividades de países desarrollados como Estados Unidos y Europa es limitado, entre otras razones, por la falta de voluntad, certificación, recursos económicos y mayor vinculación con la empresa y las organizaciones de los sectores público y tercero.

Aún falta mayor participación por parte de los profesionales de la comunicación organizacional, académicos, investigadores y asociaciones, para incrementar la vinculación con el sector productivo generando propuestas innovadoras en el incremento de la productividad, identidad, imagen, fortalecimiento del clima laboral, comunicación interna y externa, desarrollo organizacional así como, ofertar las diversas competencias que el profesional de la comunicación tiene para contribuir en la mejora del sistema organizacional.

La comunicación está presente en los procesos productivos, en las relaciones interpersonales, en la identidad corporativa, el manejo de crisis y, sobre todo, de auditoría de comunicación. Al respecto, Castro, Celeste & García (2005) afirman: “La comunicación es una función que debe medirse con objetivos a medio y largo plazo” (p. 41).

No se puede mejorar lo que no se evalúa, por lo que todas las acciones que se efectúen en el ámbito organizacional deben ser revisadas continuamente si se desea la permanencia en el mercado global.

Por otro lado, Libaert (2005) manifiesta: “La auditoría es la primera etapa en la elaboración del plan de comunicación, pero también la que menos se valora” (p. 105).

Es una realidad en las empresas e instituciones mexicanas que no se valore la función de la comunicación organizacional, y mucho menos que se audite. Sin embargo, toda organización que pretenda mantenerse en el mercado deberá adoptar una cultura de competitividad, pues como señala Porter (2002): “la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas” (p. 1).

La auditoría de comunicación se ha definido, según Downs & Hamilton (1988; 1987, citado en Varona, 2005, p. 90), como “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles”. Partiendo de lo anterior, la auditoría de comunicación contribuye a proporcionar una radiografía del estado que guardan las organizaciones respecto a sus prácticas, flujos, usos, procesos y acciones de comunicación interna y externa, para la detección oportuna de situaciones que interfieran o impidan el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Las auditorías pueden implementarse en dos dimensiones, una a nivel macro y la otra a nivel micro, como destaca Varona (2005), quien al respecto aclara: “La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación en la organización tanto a nivel macro como micro” (p. 90). Asimismo, señala que a nivel macro revisa la estructura organizacional formal e informal de la comunicación en diversos niveles jerárquicos y de los públicos externos. A nivel micro, revisa las prácticas de comunicación cara a cara y de grupos.

La importancia de efectuar una auditoría de comunicación en los sistemas organizacionales es esencial, ya que contribuye en la detección oportuna de problemas de comunicación que a la larga perjudican los procesos productivos generando situaciones de crisis que tanto dañan a las empresas. En las auditorías de comunicación se debe tener bien claro ¿qué es la comunicación en las organizaciones?, ¿cuál es su importancia?, ¿cómo contribuye al logro de las metas organizacionales?, ¿qué medios son más eficaces?, entre otras cuestiones. Por consiguiente, se abordarán diversas definiciones que proporcionan una visión más completa de la comunicación en, desde y para la organización.

“La comunicación en todas sus formas de expresión, es integral, es decir abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización” (Andrade, 2005, p. 18). Asimismo, este autor señala que puede ser: interna- externa, vertical (ascendente y descendente), horizontal-diagonal, formal e informal, interpersonal-intergrupar, intergrupar-institucional, verbal- no verbal y directa o mediatizada.

Es una realidad que en el sistema organizacional el impacto, alcance y trascendencia que ejerce la comunicación en la estructura, procesos, servicios, redes, soportes, flujos, me-

dios, influyen de forma tal que mueve a los diversos actores hacia la consecución de la misión establecida. La comunicación está implícita en el sistema organizacional en todas las maneras en que se utiliza, como interpersonal, grupal, organizacional, mediática, no verbal, intercultural, entre otras; por lo tanto los líderes deben contar con habilidades, destrezas, conocimientos, competencias y estar atentos a ella para su implementación.

La comunicación es “un proceso a través del cual una persona se pone en contacto con otra por medio de un mensaje; con la finalidad de recibir una respuesta, ya sea una opinión, actitud o conducta” (Martínez, 1988, p. 12). En las organizaciones diariamente los empleados entran en contacto con sus compañeros de trabajo, quieran o no. El ambiente organizacional se convierte en una telaraña de redes sociales donde la interacción es esencial para la subsistencia de los individuos y del sistema. Asimismo, todas estas interacciones o en su mayoría contribuyen al logro de los objetivos y metas trazadas, como la producción de bienes o servicios y la satisfacción de necesidades de los diversos actores del sistema organizacional.

Sáenz de la Tajada (1996) define la comunicación como:

Proceso de relación entre dos sujetos, individuales o colectivos, que permite ponerlos en relación y transmitir ideas de uno a otro, mediante un mensaje traducido a un lenguaje común a ambos, ya sea oral o escrito, verbal, icónico o mímico. Es un concepto genérico que constituye el contexto inmediato en que se sitúan las diferentes técnicas que la empresa emplea para relacionarse con sus públicos: desde la publicidad y las relaciones públicas hasta la propaganda y el lobby pasando por todas las demás intermedias (p. 48).

El sistema organizacional cuenta con infinidad de recursos y medios de comunicación auditivos, escritos, visuales, audiovisuales y electrónicos, que ayudan en agilizar el flujo de la información y la comunicación. El buen uso por parte de los empleados contribuye a que la organización camine en la dirección correcta, hacia la eficacia y eficiencia organizacional.

Fernández Collado (2001) define la comunicación como “el proceso interpretativo a través del cual los individuos en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean” (p. 16).

El ser humano cuenta con una amplia gama de recursos, físicos, psicológicos, espirituales, sociales que le permiten de una forma impresionante adaptarse al cambio. Para ello,

hace uso de todos los recursos individuales, como: sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes e inteligencia con el propósito de alcanzar sus metas y por ende las de la organización a la que pertenece, siempre y cuando exista sinergia entre las metas personales y las institucionales.

En el campo laboral, la comunicación es esencial, es la fuerza primordial que activa e integra los diversos elementos de los subsistemas con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades individuales, grupales y organizacionales, así como de los públicos con los que entran en contacto.

La comunicación efectiva “se inicia con un esfuerzo de retroalimentación desde los públicos y receptores a solicitud de la empresa o institución, acerca de sus necesidades y expectativas de información con la misma” (Nosnik, 2006, p. 44).

Por lo general, la comunicación en las organizaciones surge de las necesidades del cliente interno o externo. Estas pueden ser: la falta o excesos de información, de un servicio o producto, de pertenencia, estatus, poder, conocimientos, habilidades o destrezas, entre otras. Asimismo, como empresa o institución se debe contar con la retroalimentación que ayude a identificar: ¿cuál es la percepción que se tiene de la empresa o institución?, ¿qué marca la diferencia con la competencia?, ¿los productos o servicios que proporciona son de calidad?, ¿cuál es el grado de satisfacción que se tiene por parte de los públicos que interactúan con ella?, ¿de qué forma se pueden implementar estrategias más apropiadas que la hagan más competitiva? En sí, existen un sinnúmero de preguntas que permiten identificar las fortalezas y debilidades y contribuyan para la mejora continua del sistema organizacional.

La comunicación consiste en un proceso que implica la participación e interacción de la fuente, quien funge como parte principal en el proceso comunicativo y tiene como fin idear que el mensaje llegue a su destino. Asimismo, durante el proceso comunicativo la fuente tiene la responsabilidad de asegurarse que el mensaje llegue fiel y exacto a su destinatario y para ello a su vez, debe realizar la verificación del mismo, implementando la retroalimentación y midiendo si se percibió tal y como se diseñó.

Ockrent (2005, citado en Libaert, 2005, p.17) afirma que comunicar “es conocer el terreno propio, saber anticipar y saber reaccionar. Una planificación bien diseñada puede establecer el marco de una política de comunicación más eficaz, siempre y cuando sepan

olvidarse los excesos, que permita concebirla de acuerdo con un modelo dúctil y flexible, para que la reflexión constituya un apoyo y nunca un obstáculo para la acción”. En gran medida, en las empresas, instituciones, organizaciones no gubernamentales, es fundamental el conocimiento total de lo que es la organización, ¿a qué se dedica?, ¿cuáles son sus objetivos?, misión y visión, políticas, normas, cultura organizacional, identidad, etc. y contar con un plan de comunicación interna y externa que plasme estrategias y una gama de escenarios para su implementación logrando que la empresa o institución sea más competitiva, eficaz y eficiente.

Del Pozo (1997) destaca:

La comunicación empieza a tener importancia, aunque de una manera relativa, en la escuela de las Relaciones Humanas. Las redes de comunicación horizontal están ampliamente desarrolladas y tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores, conseguir interacción lateral entre iguales, entre grupos de trabajo y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones. Existen también flujos de comunicación vertical entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los empleados, para hacer posible la participación en la toma de decisiones (pp. 115-116).

A partir de 1930 surge la teoría de las Relaciones Humanas, en Estados Unidos derivada de los estudios de Elton Mayo en la planta de Hawthorne y como señala Del Pozo (1997) desde ese tiempo a la fecha la comunicación ha cobrado importancia en el mundo organizacional, ya que en su diario vivir requiere satisfacer las necesidades de los empleados, a fin de que se logre un alto nivel de productividad y por ende de rentabilidad.

El reto para cualquier organización es operar eficaz y eficientemente en todas las áreas del sistema. Chiavenato (2000) afirma “las organizaciones, son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido” (p 10). Asimismo, destaca que:

- No existen dos organizaciones iguales pues siempre diferirán en tamaño y estructuras organizacionales;
- Varían en cuanto a tipos de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados y ha consumidores distintos;
- Operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias de acuerdo con el tiempo y el espacio y reaccionan ante éstas mediante es-

trategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos. (Chia-venato, 2000, p. 10).

Debido a todas estas características y como manifiesta Fundación Eca Global (2006): “el grado de competitividad al que se enfrentan las empresas en la actualidad, y más ahora con la globalización de mercado [...], hace que se vean obligadas a una mejora continua y a unas exigencias en cuanto a los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, por lo que necesitan que de modo externo se garantice la calidad de los mismos” (p. 19).

El hombre moderno actualmente pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, ya que depende de ellas para que un nuevo ser venga al mundo, viva, se desarrolle, aprenda, trabaje, se alimente, mantenga su salud, se comunique, obtenga todos los productos y servicios que necesita, de preferencia con calidad, por lo tanto las empresas deben estar atentas e involucrarse en procesos de evaluación, de auditoría, o revisión que garantice su permanencia en el mercado.

En México, en la última década, la comunicación poco a poco va ganado terreno en las organizaciones a través del uso interno y externo de los medios de comunicación y de las nuevas tecnologías de la información. Sin embargo, en muchas de ellas aún se carece de un área específica que atienda la comunicación, o de especialistas que la dirijan, coordinen, evalúen y administren.

Kreps (1990, citado en Mellado, 2005, p. 36), afirma que “la comunicación hace a la organización; es la condición necesaria para la supervivencia de la empresa. Por medio de ella la gente recibe y proporciona información a otros, determinando así la dinámica organizacional que requiere la cooperación y participación de su recurso humano”.

En la última década las organizaciones están inmersas en tratar de resolver las diversas problemáticas y los grandes retos que la globalización les presenta. “El paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen” (Costa, 2003, párr.2).

Como destaca Costa (2003), estos cinco vectores están íntimamente relacionados en el sistema organizacional para que, mediante la gestión, se lleve a la organización a la innovación, competitividad, así como a marcar la diferencia, en el mercado global. Estas y otras cuestiones planteadas sobre la evaluación de la comunicación en y para la eficacia de

las organizaciones, fueron determinantes para el desarrollo de la presente investigación tiene como fin alcanzar los siguientes objetivos:

1.1.1 OBJETIVOS GENERALES

- Diseñar un modelo de auditoría de comunicación integral que identifique las áreas de oportunidad sobre las prácticas que la organización y/o sus directivos realizan.
- Aplicar el modelo de auditoría de comunicación integral denominado MACI en dos organizaciones del noreste de México.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar mediante el FODA la implementación del modelo MACI en una organización pública y otra privada, de acuerdo al procedimiento sugerido en la presente tesis.
- Evaluar en qué grado los rasgos con menor puntuación inciden en una mala percepción de las prácticas de comunicación en los diversos subsistemas de las organizaciones estudiadas.
- Evaluar en qué grado los rasgos con mayor puntuación inciden en una excelente percepción de las prácticas de comunicación en los diversos subsistemas en la organización pública OP y en la organización privada OPR para la mejora continua.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

La auditoría de comunicación en las organizaciones es una actividad que se realiza principalmente en Europa y Estados Unidos de América. En México se efectúa por medio de estudios de desarrollo organizacional, certificaciones ISO 9000-2001, o bien, en auditorías administrativas que contemplan un apartado para la comunicación.

Las investigaciones realizadas por Varona (2005) muestran que los primeros escritos del tema sobre la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en Estados

Unidos a principios de 1950. Asimismo, menciona que los fundamentos de la auditoría de comunicación están cimentados en los diversos aportes de la ciencia de la comunicación, la sociología, psicología, teoría de las organizaciones, auditoría administrativa además de la metodología cuantitativa y cualitativa, entre otras (p. 91).

El cuadro uno presenta, según Varona (2005), un resumen de las primeras investigaciones consideradas como auditorías de comunicación.

Cuadro 1. Primeras Investigaciones de Auditoría de Comunicación

1950. Primera auditoría de comunicación	Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950.
Años 70	El desarrollo más significativo de las auditorías de comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación. El primer procedimiento conocido como: “ <i>ICA Communication Audit</i> ” se inició en 1971, patrocinado por ICA (<i>Internacional Communication Association</i>)
1974	El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wio y Martti Helsila en Finlandia, en el año de 1974, y se conoce como “ <i>The LTT Audit System</i> ”, nombre del Instituto de Investigaciones de Finlandia que patrocinó la investigación.
1976	El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado “ <i>Communication Satisfaction Questionnaire</i> ”, que fue desarrollado por Downs y Hazen (1976).
1978	Una versión corregida del <i>LTT Audit System</i> , el OCD (<i>Organizacional Communication Development</i>) fue realizada por Osmo A. Wiio en 1978.
1990	El instrumento citado anteriormente fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de <i>Communication Audit Questionnaire</i> . La versión en español de este instrumento fue realizada por Varona (1991) y aplicada en Guatemala.

Fuente: (Varona, 2005, pp.91- 92). Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro uno, existen diversos estudios que se han desarrollado sobre auditoría de comunicación en Estados Unidos y Guatemala en los últimos 40 años, lo que ha contribuido a la generación de procedimientos e instrumentos muy significativos para diversas investigaciones realizadas hasta la fecha. Es evidente que no todos los modelos de auditoría de comunicación se pueden aplicar a todas las organizaciones, ya que cada una de ellas está inmersa en un ambiente con diversidad cultural, política, econó-

mica y social, entre otros factores a considerar. En América se emplean modelos e instrumentos generados para un contexto como el estadounidense y se replican realizando adaptaciones de acuerdo al contexto donde se efectúe la auditoría.

1.3 PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Los procesos de certificación en México para las instituciones de educación superior tienen la finalidad de identificar las áreas de oportunidad tanto en las organizaciones públicas y privadas que proporcionan este servicio. Por lo que respecta a las certificaciones de los programas de Comunicación, el Consejo de Acreditación para la Comunicación A. C. CONAC, tiene la responsabilidad de efectuar dicho proceso mediante pares académicos. A través de la autoevaluación los responsables analizan la situación actual del programa educativo y lo que el estado del conocimiento estima como valioso. Hasta donde abarcan mis conocimientos, en México no existen organismos de esta naturaleza para revisar la calidad de los procesos de comunicación en las organizaciones productivas privadas, prestadoras de servicios o públicas. Ante ello, surgió la inquietud de elaborar un modelo de auditoría de comunicación integral que se pueda implementar en empresas e instituciones del noreste mexicano.

La presente tesis tiene como fin poner a consideración un modelo de auditoría de comunicación integral denominado MACI, para su implementación en organizaciones del noreste mexicano. El modelo tiene como propósito identificar las áreas de oportunidad de la organización desde la perspectiva funcionalista y de su comunicación organizacional para su adecuada atención. Derivado de ello se desprenden las siguientes preguntas de investigación.

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo MACI, propuesto en la presente tesis al aplicarse en dos tipos de organizaciones?
- ¿En qué medida el diseño del modelo MACI contribuye a identificar las fortalezas y debilidades en las empresas e instituciones mediante la percepción de los empleados y otros medios de verificación?
- De los factores que inciden en una mala percepción de los empleados sobre las prácticas de la comunicación, ¿cuál es el grado con menor puntuación en las organizaciones objetos de estudio?

- ¿Cuál es el grado con mayor puntuación de los factores que inciden en una excelente percepción de la comunicación tanto en la OP como en la OPR?

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La certificación de los procesos productivos es una necesidad para las organizaciones en la actualidad. En México, la certificación de los procesos productivos, de gestión y administración de los sistemas organizacionales está basada en la Organización Internacional de Normalización ISO que tiene un apartado dedicado a la revisión de los procesos de la comunicación organizacional.

La certificación de la calidad de la educación superior en México, es una actividad que ha cobrado mayor importancia día a día. De acuerdo al Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES, 2010):

La acreditación de programas académicos, como un medio para reconocer y asegurar la calidad de la educación superior, tiene su antecedente inmediato en los procesos de evaluación que adquirieron importancia creciente en el mundo a partir de la década de los años ochenta. Ello se ha manifestado en las políticas y programas que han emprendido los gobiernos de todo el orbe, apoyados por organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE, entre otras (parr.1).

COPAES (2010) tiene como función “regular los procesos de acreditación y proporcionar seguridad de la capacidad académica, técnica y operativa de los organismos acreditadores”. Asimismo, otorga el poder para la acreditación de los programas educativos de educación superior en diversas disciplinas a organismos externos de acreditación en México. En los programas educativos de Ciencias de la Comunicación que ofertan las instituciones de educación superior, las certificaciones se efectúan por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C. CIEES, que tienen como fin “evaluar las funciones y los programas académicos que se imparten en las instituciones educativas que lo solicitan y formular recomendaciones puntuales para su mejoramiento, contenidas en los informes de evaluación que se entregan a los directivos de las instituciones” (CIEES, 2010).

Una vez que las instituciones de educación superior logran el más alto nivel otorgado por los CIEES, pueden aspirar a realizar un proceso de acreditación del programa educativo. Estos procesos de certificación tienen la finalidad de identificar las áreas de oportuni-

dad de las organizaciones que proporcionan el servicio de educación superior en diversas disciplinas. El Consejo de Acreditación de la Comunicación A. C. (CONAC), tiene como función primordial realizar el proceso de evaluación externa y otorgar el reconocimiento que acredita la calidad de la educación de los programas que se ofertan en el país en esta disciplina.

Desde la práctica como visitadora-evaluadora del CONAC, en instituciones de educación superior públicas y privadas, además de realizar la revisión de la literatura de diversos autores contemporáneos que abordan el tema de auditoría de imagen, comunicación y administrativas, como Nosnik, 2010, 2006, 2005; Krohling, 2006; Varona, 2005; Franklin, 2004, 2001 Robbins, 2004, 1996; & Sáenz de la Tajada, 1996, surge la idea de proponer el diseño de un modelo de auditoría de comunicación integral denominado MACI que consta de tres fases y que podría ayudar a las organizaciones a obtener una radiografía del estado en que se encuentra la comunicación, derivada de una evaluación más apegada a su realidad, a su diario vivir; así como, a la posibilidad de brindar mayor satisfacción a sus clientes.

En México y particularmente en el noreste mexicano, aunque sabemos que las organizaciones son muy distintas entre sí, tienen algunas similitudes como: el que todas se organizan, viven, proporcionan un servicio o generan un producto, satisfacen necesidades individuales, grupales y organizacionales a través de la comunicación.

Con el modelo MACI se busca propiciar que se integren, como paso inicial y necesario de cualquier estrategia comunicativa, ya que como destacan Costa, Gómez & Túñez (2009) “sin ese feedback por parte de los públicos de la organización, ésta permanece sorda y aislada de aquello que se está produciendo en su interior y en su entorno” (p. 4209).

1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se considera al diseño como “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, p.269).

Una vez desarrollados los objetivos y preguntas de investigación, en virtud del problema planteado y su contexto, se optó por realizar un estudio no experimental, transeccional descriptivo, que tiene como fin investigar “la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández, et al. 2010, p. 152).

Para el desarrollo del modelo propuesto se optó por tomar como base la perspectiva funcionalista, la teoría de sistemas y de la comunicación productiva. El modelo MACI está conformado por trece factores a considerar en la evaluación de la comunicación organizacional:

- 1.-Comunicación/ información
- 2.-Comunicación/cultura
- 3.-Comunicación /comportamiento organizacional
- 4.-Comunicación/externa
- 5.-Comunicación/infraestructura
- 6.-Comunicación/responsabilidad social
- 7.-Comunicación/interpersonal
- 8.-Comunicación/cambio
- 9.-Comunicación/nuevas tecnologías
- 10.-Comunicación/finanzas
- 11.-Comunicación/ imagen
- 12.-Comunicación/grupal
- 13.-Comunicación/logística

El modelo MACI, desde el inicio, genera una cultura de autoevaluación en la empresa/institución para el análisis, reflexión y la detección oportuna de situaciones que propicien insatisfacción, baja productividad, o mal servicio.

El modelo de auditoría de comunicación integral en las organizaciones se diseñó con base en el modelo de Kast & Rosenzweig (1973, citado en Morgan, 1998, p.38), que analiza a la organización desde la perspectiva de sistemas considerando los cinco subsistemas organizacionales (estratégico, tecnológico, humano-cultural, estructural y ambiental).

El modelo propuesto consta de trece variables que mide la comunicación desde la perspectiva funcionalista y del funcionalismo contemporáneo. La primera concibe a las organizaciones como “máquinas” u “objetos” que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales. Varona (2005) señala que la perspectiva funcionalista “usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, e interpretación de los resultados)” (pp. 94-95). Asimismo, refiere que el funcionalismo contemporáneo concibe la

organización como un sistema viviente integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos.

1.5.1 MÉTODO

Una vez efectuada la revisión teórica se procedió a la definición de los objetivos y preguntas de investigación, además de elaborar el diseño del modelo de auditoría de comunicación integral MACI y aplicarlo en dos organizaciones, una del tipo público y la otra privada para su revisión.

El modelo cuenta con un formato de autoevaluación (Anexo 5) que está compuesto inicialmente por los datos generales de la organización y los socio demográficos, ubicándose como criterio cero; a su vez, éste cuenta con 13 factores que se seleccionaron como básicos en el sistema organizacional de acuerdo a la revisión bibliográfica y a la praxis de auditoría, a la validación de expertos. El instrumento de autoevaluación cuenta con preguntas abiertas que favorecen la reflexión por parte de los responsables de la organización. Además, permite identificar e integrar las evidencias de sus prácticas de comunicación interna y externa.

Una vez conformado el expediente de cada factor, los auditores, durante la visita, verificaron lo informado y aplicaron diversos instrumentos como: la encuesta, la entrevista, y la observación no participante con el fin de contar con la información integral para la elaboración del dictamen final.

Para la verificación de la información los evaluadores efectuaron la revisión de evidencias y de los diversos instrumentos como la encuesta aplicada a los empleados, la ficha de observación no participante y la entrevista midiendo desde su percepción los factores que corresponden a la dimensión de la comunicación interna y externa y que favorecen a la comunicación productiva.

Para la medición de cada ítem se utilizó la escala tipo Likert de cinco puntos, donde uno (1) corresponde a “mal” y cinco (5) corresponde a “excelente”.

Por otra parte, el modelo integra un instrumento de observación no participante con 15 criterios y un espacio para observaciones adicionales.

A efectos del presente estudio, las trece dimensiones resultantes de la investigación fueron sometidas a un análisis exploratorio previo, el cual señaló la pertinencia de los instrumentos.

Los trece criterios miden la percepción de los empleados con respecto a las prácticas que realiza la organización/jefe, sobre las actividades de comunicación jefe/subordinados a través de los diversos subsistemas organizacionales. Asimismo, evalúa la calidad y exactitud de la comunicación ascendente/descendente, la confiabilidad de la información recibida de los jefes, compañeros de trabajo y de la organización. El instrumento mide simultáneamente el liderazgo del jefe, el nivel de intercambio de información y el nivel de participación en la toma de decisiones, entre otros indicadores.

1.5.2 FIABILIDAD Y VALIDEZ

Para comprobar la existencia de una coherencia interna entre los valores del instrumento de medición generado, se utilizó la matriz de consistencia definiendo la problemática, objetivos, constructos, instrumentos y preguntas, sometiéndolo a la evaluación estadística con el uso de software de análisis de datos de nuevas tecnologías de la información en SPSS 17.0, además de la evaluación de tres expertos.

1.6 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

1.6.1 LIMITACIONES

- Una de las principales limitaciones para el desarrollo de la presente investigación fue la falta de disposición de las organizaciones para proporcionar la autorización a efectos de realizar este tipo de estudios. Por lo anterior, la muestra final se redujo a las dos organizaciones analizadas.
- La falta de bibliografía especializada sobre el tema.
- El tiempo que se empleó para adquirir la experiencia como auditora y de esta forma poder sugerir una propuesta de modelo.

1.6.2 DELIMITACIONES

- La investigación a desarrollar consistió en proponer el diseño de un modelo de auditoría de comunicación empírico de tipo exploratorio y descriptivo que tiene como fin diagnosticar del estado actual que guarda la organización en su comunicación organizacional interna y externa, analizando las fortalezas y áreas de oportunidad, así como las acciones que se recomiendan implementar para el logro de los objetivos organizacionales y de los diversos actores que intervienen en el proceso, fomentando una cultura de calidad y competitividad que demanda el mercado global.
- El modelo se implementó en una organización pública y otra privada del noreste mexicano con el fin de someterlo a revisión, así como efectuar el análisis de las diferencias y similitudes en las dos organizaciones respecto a sus resultados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 AUDITORÍA GENERAL

2.1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA AUDITORÍA

El hombre, desde su origen, ha marcado la diferencia con el resto de seres vivos aplicando su inteligencia para sobrevivir y transmitir de generación en generación sus experiencias de supervivencia, de la importancia de vivir en grupo y de administrar los recursos de sus logros. Los inicios de la auditoría se dieron a partir de la edad neolítica, al surgir el concepto de registro y recordar las operaciones de trueque. Al respecto, Bernal (1959, citado en Viloria, 2004, p. 86), refiere que:

Un momento del tiempo importante para el desarrollo del conocimiento contable se conoce como edad neolítica, nueva edad de piedra o edad de bronce, cuyos asentamientos poblacionales lo constituyeron Egipto, Mesopotamia, La India y China; debido a que en esa época surge el concepto de “registro”, como consecuencia de la necesidad de recordar las operaciones de intercambio de los excedentes de agricultura y otros bienes.

La auditoría, tal y como se conoce en la actualidad, se desarrolla hasta el siglo XX. Los primeros registros se dieron en las antiguas civilizaciones con el intercambio de productos, bienes o servicios. Hasta la fecha no existen evidencias que ayuden a determinar de forma precisa dónde y cuándo surgió esta práctica.

Masgrau (1978, citado en Sánchez, 2003, p. 59) menciona que “ya en los pueblos primitivos se aplicaban métodos sencillos de recuento válidos y objetivos de control, confeccionando inventarios patrimoniales de carácter elemental”.

Por otro lado, Mancillas (2001) menciona que “esta práctica data desde hace 4500 años, cuando los escribas y sumerios de la antigua Mesopotamia llevaban un registro diario de todas las actividades económicas, revisándolas y contabilizándolas por mes y anualmente” (p.16).

No cabe duda que a lo largo de los años el ser humano ha implementado diversas estrategias para contar con un registro de sus bienes, productos, tierras, o propiedades, de forma que en la actualidad las organizaciones lo llevan a la práctica.

“Las auditorías existen de manera formal desde el siglo XIV, teniendo su origen en familias pudientes establecidas en Inglaterra., estas acudían a los servicios de auditores para asegurarse de que no había fraude en sus cuentas que eran manejadas por los administradores de sus bienes” Willingham & Carmichael (1982, citado en Sánchez, 2003, p. 59).

En todo proceso de auditoría general va implícito el registro de la actividad financiera. Sánchez (2003) señala: “todas las culturas del antiguo Egipto disponían de sistemas de inventario de los bienes” (pp. 59-60), actividad que hasta la fecha perdura. Al respecto, el autor destaca que los sumerios, en el código de Hammurabi, recogían un código de comercio muy desarrollado que los imperios de China, Mesopotamia y de otras civilizaciones contaban con personas que tenían la responsabilidad de supervisar a los responsables de las finanzas del Estado para que hicieran su trabajo honradamente. Asimismo, destaca que durante la Edad Media se contó con supervisores competentes que escuchaban la rendición de cuentas, de allí surge el termino auditor, que tiene su origen en el vocablo *audire*, que significa oír.

En el cuadro dos se presentan diversos casos sobre antecedentes de la contabilidad y la auditoría en Europa.

Cuadro 2. Historia y doctrina de la contabilidad y auditoría.

Lugar	Año	Actividad
Londres	1285	Eduardo I concedió a los barones, por decreto, el derecho de nombrar auditores.
Londres	1299	El Ayuntamiento de Londres nombró a un auditor para que revisara las cuentas del municipio.
Londres	s. XIII	El Ayuntamiento de Londres decide informar a sus conciudadanos sobre la situación de las cuentas del municipio, que antes de publicarlas eran revisadas por un inspector independiente. Este examen fue extendiéndose progresivamente a otras actividades, hasta llegar a convertirse en práctica habitual.
Londres	1324	Se halla evidencia, en el documento de aprobación por los auditores, de la revisión de cuentas del testamento de Leonor, esposa de Eduardo I, que este mandó efectuar.
Londres	1543	El comerciante inglés J. Kydermepter ordena en su testamento a los albaceas que se encarguen de hacer que sus libros sean revisados por personas entendidas en cuentas.
Francia	1640	Se crea en París el tribunal de cuentas y cálculos.
España		Destacan las referencias que se incluyen en un libro de Diego del Castillo, y que contiene un estudio de las distintas cuentas derivadas de la administración de bienes ajenos, rendición de cuentas de los administradores y sus administrados, y revisión de las mismas bajo una consideración jurídica.

Fuente: (Vlaemminck, 1961, citado en Sánchez, 2003, p.60). Elaboración propia

2.1.1.1 Avances de la auditoría en el siglo XX:

El ser humano a lo largo de la historia ha hecho uso de su inteligencia, astucia y creatividad para solucionar los retos que se le presentan en el ambiente donde se desarrolla. Por lo que respecta, a la administración de las organizaciones exitosas del siglo XX, los líderes contaron con personas honestas, responsables y especializadas para coordinar las operaciones administrativas y comerciales siendo supervisados por los dueños de forma tal que se aseguraba el sano ejercicio de las operaciones principalmente.

Whittington & Pany (2000) destacan que “desde tiempos medievales, y durante la Revolución Industrial, se realizaban auditorías para valorar si las personas con responsabilidad oficial en el gobierno o en el comercio actuaban en forma honesta, y antes de 1900, con el fin de detectar fraudes, se efectuaban auditorías de forma frecuente” (p. 7). Asimismo, señalan que en la primera mitad del siglo XX las auditorías se centraron en revisar si

los estados financieros proporcionaban datos reales de sus operaciones. Sin embargo, en cuanto los gobiernos y empresas se desarrollaron a gran escala los auditores ya no podían hacer la revisión de los documentos de manera total, optando por una muestra representativa.

La auditoría surge como una herramienta complementaria de la contabilidad para dar certeza que lo que se dice y se hace en las organizaciones, ya sea de carácter administrativo, financiero u operacional, entre otros tipos de auditoría que actualmente se efectúan.

2.1.2 DEFINICIONES DE AUDITORÍA

Existen una serie de conceptos de auditoría que proporcionan una visión más completa sobre sus fines, naturaleza y alcance. Mendivil (1985) señala que la auditoría es “la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados por ellos” (p. 15).

La auditoría tiene como fin revisar los movimientos en las finanzas, sus ingresos, egresos e inversiones, con el propósito de confirmar el buen uso de los recursos. En la actualidad las auditorías financieras y administrativas se implementan en las organizaciones públicas y privadas esencialmente.

Por otra parte, Sáenz de la Tajada (1996) define la auditoría como una “serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función; constituye pues un sistema de control (de carácter general o específico) de la gestión efectuada” (p. 62).

El uso de la metodología y la revisión profunda de la información que se genera en la operación del sistema organizacional proporcionan una base sólida para el buen desarrollo de las auditorías. En la práctica, los auditores aplican una diversidad de métodos de recolección de información que proporcionan elementos para que su ejercicio profesional sea confiable, de calidad e imparcial y brinde la seguridad de la gestión realizada.

Otra de las definiciones que llaman la atención es la de Sánchez (2003) quien destaca que “la auditoría, también denominada censura, revisión o verificación: es la última fase del proceso contable cuyo fin es la supervisión del mismo por un profesional independiente, función que efectúa mediante el análisis electivo de la actividad de la empresa: orgánico

funcional y económico financiero” (p.19). Como menciona el autor la auditoría se realiza como la última fase del proceso. No obstante, en la presente investigación se enfatiza que cuando se pretende la mejora de la comunicación organizacional es recomendable iniciar con la auditoría, ya que de esta forma se pueden revisar o detectar las áreas más débiles sobre las diversas actividades del sistema organizacional para su oportuna atención.

Por otro lado, Mancillas (2001) define la auditoría como “una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo” (p. 16).

En la actualidad, el ejercicio profesional de la auditoría ha diversificado su área de acción a diversas disciplinas. Una auditoría tiene una naturaleza, un propósito, un fin o alcance, sigue una metodología que respalda las acciones para la revisión de las diversas áreas. Los auditores deben contar con conocimientos, habilidades, competencias, y valores como la decencia y honradez, en virtud de que el ejercicio profesional demanda total responsabilidad, amplio criterio y mucha prudencia. Es fundamental para las organizaciones realizar procesos de evaluación que las lleven a una mejor toma de decisiones, además de contar con una visión global de lo que la empresa es e implementar las medidas correctivas cuando sea necesario.

2.1.3 Clases de auditoría

La práctica de la auditoría ha evolucionado a pasos agigantados por su efectividad en la detección de errores, de falta de ética y de responsabilidad en los sistemas organizacionales diversificando su campo de acción y clasificándose en: auditoría financiera, interna, de operaciones y administrativa (Rodríguez, 2003, p. 63).

Asimismo, Rodríguez (2003) señala que estos tipos de auditoría tienen características en común como:

- Toda auditoría efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- Las cuatro van de lo general a lo particular y requiere de cordura, sensatez y prudencia en su desarrollo.

- En la auditoría las conclusiones se basan en muestras representativas y evidencias que corroboren los hallazgos.
- La independencia de los auditores es una garantía en todas las clases de auditoría.

Otra forma de clasificar la auditoría general, de acuerdo con Mendivil, (1985, pp. 16-17) es la siguiente:

- **Auditoría interna**, la desarrollan personas que dependen del negocio y actúan revisando aspectos que interesan particularmente a la administración, además de efectuar revisiones de aspectos operativos y de registro de la empresa.
- **Auditoría externa**, conocida también como auditoría independiente, la efectúan profesionistas que no dependen de la empresa, ni económicamente ni bajo cualquier otro concepto, y a los que se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen. Esta clase de auditoría es la actividad más característica del contador público¹.
- **La auditoría de operación**, que juzga la eficiencia de la operación.
- **La auditoría administrativa**, que juzga la eficiencia de la estructura del personal con que cuenta la empresa y los procesos administrativos en que actúa dicho personal.

Como se puede observar en la clasificación de auditoría general son cuatro tipos principalmente las auditorías: la interna, externa, de operación y administrativa, que por lo general se implementan en los sistemas organizacionales para verificar la eficacia y eficiencia de sus procesos, además de contar con evidencias en la detección de las áreas de oportunidad.

De acuerdo con Whittington & Pany (2000, p. 592), la auditoría interna, se define como: “Una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para las organizaciones”.

El fin de la auditoría interna es coadyuvar con los miembros de la organización a lograr la eficacia y eficiencia de los subsistemas que la integran identificando los hallazgos que surjan de la evaluación efectuada para su debida atención.

¹ La auditoría interna en el mundo es básica para toda organización y es regulada desde 1941 por el instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors, IIA), que actualmente se cuenta con más de medio millón de miembros en el mundo.

Para fines de la presente investigación se tomarán en cuenta los diversos aspectos que aborda la auditoría administrativa, en virtud de que la auditoría de comunicación se ubica dentro de este tipo.

2.1.4 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa se ha desarrollado de forma muy importante en el campo organizacional, históricamente un hecho significativo para la administración es lo que Franklin (2001) toma de Khandwalla (1977) en su libro *The Design of Organizations*: “en 1800 los investigadores ingleses, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación; una propuesta que incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación” (pp. 2-3).

Es evidente que desde ese tiempo a la fecha se tiene registro de una idea para efectuar un proceso de control y que en la actualidad se le denomina auditoría administrativa y que “denota la expansión de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas, funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera (tradicional)” (Rodríguez, 2003, p. 18).

Por otro lado, Franklin (2001) define la auditoría administrativa como “el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora” (p. 12).

En sí, la auditoría administrativa es un proceso que busca la mejora de los sistemas y sus procesos implementando la calidad. Las organizaciones que han perdurado en el tiempo son dignas de reconocer la efectividad en su adaptación al cambio, así como en contar con eficientes controles administrativos, entre otras acciones.

Uno de los precursores más importantes de la auditoría administrativa es William P. Leonard, quien publicó su trabajo por primera vez en 1959 en su obra *Systems and Procedures: A Handbook for Business and Industry*. Leonard (1971) refiere que el objetivo primordial de la auditoría administrativa “consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus remedios [...] su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones” (pp. 45-46).

A nivel organizacional a diferencia de las auditorías financieras, el ejercicio de las auditorías administrativas cada vez cobran mayor importancia por los grandes beneficios que representan para las organizaciones ya que hace de su cultura una forma de vida en donde se incluye la evaluación, lo que contribuye a tener un mayor control de sus metas, del rendimiento de las personas y por ende del incremento de su productividad

2.1.4.1 Métodos de auditoría administrativa

Existen una serie de métodos que se pueden seguir para la implementación de una auditoría administrativa, que por lo general inician con la primera fase del desarrollo organizacional que es el diagnóstico, mismo que permite tener una visión del estado actual que guarda la empresa o institución respecto a su fin y posteriormente se puede continuar con un proceso de evaluación externa por parte de los auditores, quienes tienen la función de verificar que lo plasmado en el diagnóstico corresponda a la realidad organizacional empleando diversos métodos que les permita corroborar la información proporcionada. Una vez realizado este ejercicio se presentan los resultados y las recomendaciones y, por último, se sugiere dar seguimiento por parte del sistema organizacional.

Los métodos que se describen en este apartado son los de Leonard (1971), de Fernández (1972), de Franklin (2001) y de Rodríguez (2003).

El método de Leonard (1971, p. 59) consiste en un modelo de cuatro etapas:

- Examen
- Evaluación
- Presentación
- Vigilancia

El modelo abarca de forma puntual los siguientes aspectos y está organizado de la siguiente manera:

1.-PRIMERA ETAPA: EL EXAMEN

En él se identifican las posibles áreas que deberán revisarse:

- Una o más funciones específicas.
- Un departamento o grupo de departamentos.
- Una división o grupo de divisiones.
- La empresa en su totalidad.

A su vez, los factores precisos que deberán ser estudiados son:

- **Planes y objetivos**: deberán revisarse y discutirse en la gerencia las conclusiones actuales de los planes u objetivos
- **Estructura organizacional**: deberá estudiarse la estructura del área evaluada, comparándola con el organigrama y asegurarse que cumpla con los principios de una buena organización, funcionalidad y adecuada departamentalización.
- **Políticas y prácticas**: hacer un estudio para averiguar qué acción debe emprenderse, si es necesario, para mejorar la efectividad de las políticas y las prácticas.
- **Reglamentos**: determinar si la empresa cumple cabalmente con las leyes locales, estatales y federales.
- **Sistemas y procedimientos**: estudiar los sistemas y procedimientos en busca de posibles defectos o irregularidades en sus elementos, e identificar métodos para su mejoramiento.
- **Métodos de control**: determinar si los métodos de control son adecuados y efectivos.
- **Medios de operación**: Evaluar las operaciones, para precisar que se necesita para contar con controles más precisos, una mejor comunicación y coordinación y resultados más satisfactorios.
- **Recursos humanos**: estudiar las determinadas generalidades del personal, y su aplicación en el trabajo del área estudiada.
- **Instalaciones y equipos**: determinar si pueden hacerse mejoras en el uso de equipos modernos.

2.-SEGUNDA ETAPA: LA EVALUACIÓN

En esta etapa se identifica el proceso y los factores de evaluación. Consiste en hacer un buen análisis de los mismos. Son muy importantes los conocimientos y la experiencia del auditor con el fin de obtener un mejor resultado:

- Panorama económico
- Adecuación de la estructura organizacional.
- Cumplimientos de las políticas y procedimientos
- Exactitud y confiabilidad de los controles
- Adecuación de los métodos de seguridad
- Causas de las variaciones
- Uso adecuado de recursos humanos y del equipo

- Lo satisfactorio de los métodos de operación

Asimismo, señala el método de análisis científico, interpretación y síntesis, basado en:

- Estudio de los elementos
- Diagnóstico detallado
- Determinación de las relaciones y propósitos
- Búsqueda de diferencias
- Balance analítico
- Prueba de efectividad
- Búsqueda de problemas
- Identificación de soluciones
- Determinación de alternativas
- Búsqueda de métodos de mejoramiento

3.-TERCERA ETAPA: PRESENTACIÓN

Consiste en realizar un trabajo de reflexión entre los auditores, emitir las recomendaciones y preparar el dictamen, y se debe considerar en esta etapa:

- La discusión oral de temas importantes
- El informe final a la dirección superior
- El informe escrito de hallazgos y recomendaciones

4.-CUARTA ETAPA: VIGILANCIA O SEGUIMIENTO

Una vez realizada la evaluación y presentado los resultados de la auditoría se deberá dar seguimiento a las acciones que implementará la organización, considerando:

- Control de la puesta en marcha
- Colaboración en diseño de formularios y procedimientos
- Certificación de cualquier problema pendiente
- Análisis del informe con la dirección superior

Por otra parte, se presenta el método de Fernández (1972, citado en Rodríguez, 2003, pp.120-123) que está centrado en cuatro factores:

- **Los objetivos de la empresa:** que pueden ser de servicio, social y económicos
- **La dirección:** función ejercida por los niveles jerárquicos más altos de la empresa
- **Los recursos:** humanos, materiales, técnicos
- **El proceso administrativo:** los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo que consiste en planear, implementar y controlar.

A su vez, Franklin (2001, pp. 56-88) presenta su método en cinco fases donde se plasma la importancia de la planeación, la implementación, la evaluación y la emisión del dictamen, así como, la importancia del seguimiento:

- **Planeación:** considera los factores que norman la auditoría administrativa, para garantizar la integración prioritaria de las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría, y el diagnóstico preliminar que sean suficientes, pertinentes y relevantes.
- **Instrumentación:** en esta etapa se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, y la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.
- **Examen:** consiste en dividir los componentes para conocer las características de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí, con el todo y el contexto.
- **Informe:** en él se presentan los resultados de la auditoría identificando el área, sistema, programa, proyecto auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.
- **Seguimiento:** las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas sino a evitar su recurrencia

Rodríguez (2003, p. 1) propone otro método que está diseñado en cinco fases

- **Fase de identificación:** que comprende de un estudio preliminar, identificación real del problema, naturaleza y objetivo del estudio
- **Fase de planeación:** alcance y limitaciones de la auditoría, recursos necesarios, información requerida.
- **Fase de programación:** recursos, tiempos, costos, propuesta de otros estudios complementarios.
- **Fase de desarrollo:** recopilación de datos, resumen de la investigación obtenida, análisis y evaluación de datos

- **Fase de seguimiento:** elaboración del informe, Implantación de las recomendaciones, integración de recursos necesarios, evaluación de las recomendaciones

Como se puede apreciar existe una gran diversidad de métodos o enfoques para efectuar una auditoría administrativa. Todos cuentan con diversos pasos para su implementación algunos de forma muy detallada y otros modelos incluyendo las fases primordiales de una auditoría. Como se puede observar en cada modelo hay pasos muy similares que proporcionaron un marco referencial para la propuesta del modelo de auditoría de comunicación integral MACI. Cada una de estas actividades es primordial en el estudio de las prácticas y procesos de la administración, gestión y comunicación que tienen como fin la mejora del sistema organizacional. En la presente investigación se tomaron en cuenta aspectos de las tres primeras etapas del modelo de William P. Leonard y las cuatro primeras fases del método de Benjamín Franklin.

2.1. LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

2.2.1 LA RAZÓN DE SER DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones, por lo general, nacen, crecen y se desarrollan, gracias a que los fundadores por medio de la comunicación se organizan, comparten ideas, objetivos, metas, e intereses, políticas, normas y, sobre todo, su cultura. Davis & Newstrom (2002) al respecto manifiestan: “Las organizaciones no pueden existir sin comunicación” (p. 56).

Se coincide con la aseveración de los autores al destacar que: si no existiera la comunicación en los sistemas organizacionales ya sean públicos o privados, se ocasionaría un caos, los empleados no tendrían dirección, se desconocería la razón de ser de la misma, los fines, las funciones a realizar, el trabajo coordinado, las necesidades y sentimientos del personal estarían insatisfechos al no fabricar productos, ni prestar servicios, por lo cual es inconcebible imaginar a las organizaciones sin comunicación.

Bartoli (1992) señala que la organización es como un conjunto organizado, corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo, y que existen los siguientes factores de distinción entre las organizaciones como:

1. Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo.
2. Distribución de roles y tareas a realizar.

3. División de la autoridad y del poder formal
4. Duración indeterminada (misión permanente) en función de un determinado objetivo.
5. Sistema de comunicación y coordinación
6. Criterios de evaluación y control de resultados (p.25).

Por otro lado, Chiavenato (2000) hace una clasificación de las organizaciones, y menciona:

Existe una gran variedad de organizaciones que se pueden clasificar en: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio como (bancos, universidades, hospitales, etc.) organizaciones militares, públicas, (ministerios), entre otros, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos, hacia la producción o prestación de servicios, asimismo[...] existen organizaciones manufactureras, económicas comerciales religiosas militares, educativas sociales y políticas que influyen en la vida de los individuos y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra y satisface sus necesidades (p. 8).

Efectivamente, la participación de las personas para crear y mantener una organización, así como para innovar, crear y mantener las empresas o instituciones se debe gracias a la capacidad humana que siempre está en la búsqueda de satisfacción de necesidades de la sociedad donde se desarrolla. Al respecto, es importante definir ¿qué son las organizaciones?, ¿cómo nacen, crecen y se desarrollan?, ¿qué impide que fracasen o vayan a la quiebra o al cierre definitivo?

Para los profesionales de diversas disciplinas es una realidad el hecho de que las organizaciones actualmente viven en una dinámica incierta, de cambios inmediatos, de crisis financieras, sociales, políticas, ambientales, entre otras, donde es forzoso contar con el suministro de recursos humanos, financieros y materiales que le aseguren su permanencia en el mercado.

Wei (1999) destaca que “las fuerzas y la dinámica del mercado afinan el desempeño de la organización. El objetivo inmediato es que los miembros lleguen a una comprensión compartida de lo que es la organización y qué es lo que están haciendo, la meta de largo plazo es garantizar que la misma se adapte al entorno dinámico” (p. 2).

En el siguiente apartado se presentan algunas definiciones que diversos autores hacen sobre las organizaciones.

2.2.2 DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN

La palabra organización se deriva del griego “organon”, es decir, instrumento. Al respecto, Morgan (1998) señala:

- Una organización es un sistema en el que participan dos o más personas.
- Tienen ciertas características, como poseer una estructura,
- Se rigen bajo normas y valores,
- Pueden ser grandes, medianas o pequeñas,
- Se organizan con el propósito de cumplir los objetivos específicos,
- Ofrecen bienes o servicios (p. 12).

Las organizaciones son fundadas para satisfacer necesidades personales y de la sociedad en general, surgen porque entre los líderes hay un fin común, además del ingenio, creatividad, deseos e intereses compartidos de los fundadores por trascender y satisfacer sus necesidades insatisfechas.

Bartoli (1992) afirma que “una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen” (p. 18). Asimismo, marca una visión de organización semejante a un sistema interrelacionado entre sí con tres ideas clave:

- Conjunto de elementos unidos entre sí
- Un sistema inmerso en un entorno
- Un sistema que se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.

Los sistemas organizacionales actualmente viven en permanente evolución en un entorno macro y micro económico inestable por la globalización y los diversos elementos que de los diversos subsistemas que interactúan simultáneamente.

Por otra parte, Robbins (1996) define a la organización como “Una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente continúa para alcanzar una meta común o una serie de objetivos” (p. 5).

Las organizaciones son los espacios donde la gente explota sus aptitudes, habilidades, conocimientos y destrezas para el logro de las metas y objetivos propuestos y, a su vez,

donde pone su mejor actitud para que de forma permanente se centre en “aprender a aprender” (Senge, 1990, p. 11). El planteamiento que hace el autor está centrado en el aprendizaje que los individuos día a día afrontan en el contexto organizacional; para ello hacen uso de los conocimientos, competencias destrezas, habilidades y actitudes que a nivel individual, grupal y organizacional ponen en práctica para el logro de los objetivos que las mantiene vivas.

Asimismo, Sexton (2002), Krieger (2001) y Shein (1982), coinciden en que la organización “es un proceso estructurado por personas con el propósito de alcanzar objetivos comunes”.

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente creadas para lograr objetivos específicos. Tienen un propósito definido que se logra en la medida de las posibilidades como: los recursos humanos, financieros y materiales, además de la innovación que el recurso humano proponga, ejecute y descubra mejores formas para la elaboración de productos y servicios a menor costo y con menor esfuerzo.

Los seres humanos por naturaleza son seres sociales que tienden a unirse en grupos para alcanzar las metas individuales y grupales, son cooperadores en torno a objetivos comunes. Al respecto, De Greene (1989) afirma que debido al papel tan penetrante de la tecnología en el mundo moderno, los sistemas sociales se mantienen en estrecha relación con los sistemas biológicos en lo que respecta a:

- La complejidad
- La posesión de un ambiente interno e interrelaciones con ambientes externos plurales.
- El ajuste con un ambiente dado
- La necesidad de adaptarse a cambios ambientales
- Los mecanismos o mutaciones que pueden fomentar la adaptación
- La estabilidad o inestabilidad
- Los mecanismos de procesamiento, coordinación y control de información (p.19).

En este apartado, se han expuesto diversas definiciones donde los autores citados coinciden en que una organización es la constitución de personas que tienen metas comunes

y como fin pretenden satisfacer las necesidades personales, de grupo, organizacionales y de la sociedad en general, proporcionando un servicio y/o producto de calidad principalmente.

2.2.3 TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES

Aristóteles (citado en Delgadillo, 2003, p. 25-26), decía que “el hombre no nace ni puede vivir aislado, sino solamente en sociedad. La existencia social presupone la existencia individual. La sociedad se conforma a través de una pluralidad de hombres inteligentes y libres unidos en torno a la consecución del bien común” El hombre con el afán de satisfacer sus necesidades ha creado diferentes sociedades como: la familia, la tribu, el clan, las sociedades civiles o mercantiles, que los lleve a unir sus esfuerzos en pro del bien común.

Una organización, según Chiavenato (2000), “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla”. (p. 7). Asimismo, destaca que una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. Desean obtener un objetivo común

Las organizaciones viven en permanente cambio, realizan varios tipos de actividades e implementan diversas tecnologías para producir bienes o servicios que se distribuyen en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales para alcanzar los resultados esperados. Las organizaciones pueden permanecer en el tiempo, las personas no.

Existen diversas teorías sobre las organizaciones y con el fin de situarlas, Audirac, De León, Domínguez, López, & Puerta (1994) presentan los principales enfoques de conceptualización:

- a) **Enfoque administrativo:** Se basa en el hecho de que existen principios generales de administración. Se apoya en la planeación, organización, dirección, ejecución y control.
- b) **Enfoque científico:** surge de un interés por investigar científicamente los problemas en la industria. Se apoya en la división del trabajo, especialización, estándares, métodos de trabajo, rendimiento, entre otros.

c) **Enfoque humano–relacionista**: este enfoque estudia la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal y no individual. Se remarcaban la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores.

d) **Enfoque burocrático**: analiza los grupos formales e informales de la empresa desde un punto de vista sociológico.

e) **Enfoque neo-humano-relacionista**: actualización del humano relacionista, desarrolla técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas con el objetivo de aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad del personal.

f) **Enfoque de sistemas**: busca producir teorías y formulaciones conceptuales. Se considera a la organización como un sistema socio-técnico, compuesto por cierto número de subsistemas (p. 32).

Audirac et al. (1994), exponen de forma sucinta los diversos enfoques que aborda el estudio de las organizaciones y que permite poseer una visión más completa de cómo se organizan, se administran y se relacionan con los diversos actores que intervienen en los sistemas organizacionales con el objeto de alcanzar las metas trazadas.

Por otra parte, Morgan (1998), al emplear el enfoque de metáforas, identifica a las organizaciones de la siguiente forma:

- La organización como una máquina
- La organización como organismo
- La organización como cerebro
- La organización como cultura
- La organización como sistema político
- La organización como cárcel física
- La organización como cambio y formación
- La organización como instrumento de dominación (p. 56)

De la anterior clasificación se analizarán de forma sucinta las más trascendentes para el presente estudio.

2.2.3.1 La metáfora de la organización como una máquina:

El origen de la organización mecanicista se dio a lo largo de la Revolución Industrial de Europa y América. Actualmente, las organizaciones adoptaron diversas formas de constituirse considerando el fin para el que fueron creadas, la cultura organizacional impuesta por sus líderes, entre otras características. Al respecto, Morgan (1998) presenta una visión distinta sobre la mecanización en las organizaciones y señala que “cada vez más aprendemos a emplear la máquina como una metáfora de nosotros mismos” (pp.10-20).

Actualmente, en algunas organizaciones a los empleados se les pudiera considerar como si fueran máquinas por la automatización en sus procesos productivos, las normas y políticas establecidas, la cultura organizacional difundida, entre otras variables, que afecta el comportamiento de las personas. Un ejemplo muy representativo de esta metáfora organizacional son los servicios de cocina rápida, ya que cuentan con manuales de procedimientos con las indicaciones establecidas paso a paso y que el empleado debe seguir sin perder detalle. Asimismo, menciona que los gerentes las dirigen como un ritual de manera que se convierte en un proceso similar a la exactitud del sistema de un reloj.

Los principales principios que surgen de la teoría clásica de la dirección, según Morgan (1998), son:

- Unidad de mando;
- Encadenamiento escalar;
- Staff y línea de control;
- División del trabajo;
- Subordinación de los intereses individuales a los generales;
- Centralización de la autoridad ; y
- Disciplina (p. 16).

Asimismo, Taylor (citado en Morgan, 1998, p. 19) estableció cinco principios fundamentales:

1. Delegar al directivo toda responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador.
2. Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo.
3. Seleccionar la mejor persona para realizar el trabajo analizado
4. Instruir al empleado para hacer más eficiente su trabajo.

5. Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y el cumplimiento de los objetivos y metas.

Por otro lado, llama la atención la aseveración que hace Krieger (2001) respecto a la organización mecanicista, que como todo sistema en cuanto a comunicación se refiere, suele presentar problemas en las comunicaciones a través de las estructuras, ya que por lo regular llegan distorsionadas y retardadas, lo que impide actuar de manera objetiva en las situaciones de crisis (p. 13).

2.2.3.2 Administración humanista

Se inicia en los años 1910 y 1920, con los trabajos de H. Munsterberg, a quien se le considera como fundador de la psicología industrial. La administración humanista surge del resultado del movimiento político- socio-económico de la época y del cambio de una cultura agrícola a un industrial. La teoría de las relaciones humanas se cristalizó en los experimentos de la planta Hawthorne de la Western Electric Company (1924-1932), realizada por E. Mayo y su equipo de trabajo.

Goldhaber (1984) menciona que “el modelo de relaciones humanas subraya la importancia de la participación de los empleados como un medio para mejorar la moral y por consecuencia la producción” (p.69). Asimismo, destaca que el modelo de recursos humanos considera a la organización y al personal elementos sumamente importantes para el logro de las metas y objetivos trazados.

El recurso humano, ha sido y será el recurso más importante que activa la productividad y/o servicio implícito en los sistemas organizacionales siempre buscando satisfacer las necesidades individuales y organizacionales, que se traduce en éxito, Una organización que escucha a sus empleados, los desarrolla, motiva e incentiva, es una organización digna de reconocerse, ya que su triunfo se basa en su gente. No obstante, existen otros sistemas de administración y dirección de las empresas e instituciones y que se abordan a continuación.

2.2.3.3 La organización como un sistema

Las organizaciones son sistemas abiertos que buscan alcanzar el estado ideal para el logro de objetivos y metas propuestas y, por ende, mantenerse en la competencia a la que están expuestas ante la globalización. Un sistema, según Audirac et al. (1994), es “un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio que le rodea, de tal manera

que forman la suma total o la totalidad” (p. 55). Todo sistema requiere elementos como la materia, energía o información del ambiente y constituyen en el acceso de los recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Estos son procesados en los subsistemas y transformados en resultados que retornan al ambiente.

Por otro lado, y de acuerdo con Ackoff (2008), “un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisfacen tres condiciones:

- El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo.
- El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
- De cualquier manera que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tienen un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tienen un efecto independiente sobre él. (pp.16-18)

Asimismo, Ackoff (2008) señala que “las propiedades esenciales de un sistema tomado como un todo se derivan de las interacciones de sus partes, no de las acciones de éstas tomadas por separado. La síntesis o poner juntos los elementos, es la clave del pensamiento sistémico”.

Es muy interesante la visión de sistema que presenta el autor ya que si cada parte de un todo se considera por separado no consigue la mejor eficacia ni eficiencia organizacional ya que la riqueza de esta teoría está en la interacción de los subsistemas de forma integral.

Por otra parte, Chiavenato (2000) define al sistema como:

- a) “un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema),
- b) dinámicamente relacionados, en interacción (que forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes),
- c) que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema),
- d) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema)
- e) operando con datos, energía o materia, (que constituyen los insumos, o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema),
- f) unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual interactúa dinámicamente),
- g) para suministrar información, energía o materia (que conforman las salidas o resultados de la actividad del sistema)” (p. 16).

Como destaca el autor, el sistema es un conjunto de elementos relacionados e intercomunicados que tienen una razón de ser, que coexisten con un fin específico y contribuyen a la generación de productos o servicios que satisfacen las necesidades de los individuos a nivel personal y organizacional. Cuando se tiene identificado el total de las piezas del sistema y su interconexión es posible determinar su comportamiento.

En la presente investigación se consideró el enfoque de sistemas, ya que permite encontrar caminos o medios para identificar las áreas de oportunidad como un todo y alcanzar los objetivos proporcionando soluciones posibles que prometan mayor eficiencia y mínimo costo en su implementación.

2.2.3.3.1 Los procesos dinámicos de un sistema

Toda organización funciona como un sistema en donde existe un entramado de redes que al entrar en contacto entre sí, generan nuevas interacciones que producen cambios que afectan a la organización con una cadena de acontecimientos propios del proceso dinámico del sistema. Ver a las organizaciones desde el enfoque de sistemas contribuye a identificar los aciertos y las fallas en sus procesos comunicativos que inciden en una mayor o menor productividad.

Un sistema, de acuerdo con Chiavenato (2000) consta de cuatro elementos esenciales:

Entradas o insumos: ...proporciona al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

Procesamiento u operación: Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas (u órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido (importado) por el sistema.

Salidas o resultados: Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas (outputs), el sistema envía (exporta) el producto resultante al ambiente externo.

Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por tanto, una acción de retorno [...] Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites (pp. 16-17).

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Existen diversas formas de clasificar las organizaciones, ya sea por medio de su tamaño, producto, servicio, sistema de administración, estructura, política, tipo de propiedad, entre otras. Desde su punto de vista, Krieger (2001) las ubica como:

Organización de producción: elabora productos que son consumidos por la sociedad.

Organización política: busca asegurar que la sociedad logre sus objetivos a la vez que genera y distribuye el poder dentro de ella.

Organización integrativa: su propósito es solucionar conflictos, encaminar motivaciones hacia la satisfacción de metas organizacionales y asegurar que las partes de la sociedad trabajen de manera compacta.

Organización para el mantenimiento de patrones: intenta asegurar la continuidad de la sociedad por medio de las actividades educativas culturales y expresivas según el vínculo o contribución que tengan con la sociedad (p. 6).

Por su parte, Mayntz (1978, citado en: Krieger, 2001, p. 7) muestra otro tipo de clasificación de las organizaciones, también de acuerdo a sus objetivos:

Organizaciones voluntarias: sus objetivos se limitan a la coexistencia de sus miembros como son: (clubes, organizaciones recreativas).

Organizaciones estructuradas con el objeto de actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas son admitidas para tal fin transitoriamente. Escuelas universidades, hospitales, iglesias, cárceles etc. Se distinguen dos clases de miembros: los permanentes, que se asemejan a una estructura burocrática que las gobierna y los transitorios, que pasan por ellas con un fin temporal determinado y que ejercen poco o nula influencia en su estructura o gobierno.

Organizaciones que tienen por objetivo el logro de cierto resultado.

Con fines de lucro

En orden al bien común

En orden al bien de sus afiliados

En orden a la obtención del poder:

Tipos mixtos que combinan las características de más de una de ellas

Las cooperativas

Los consorcios

Fundaciones dedicadas a la educación, salud o actividades benéficas

Por otra parte, es muy importante presentar la clasificación de las empresas en Inglaterra y que aplica a nivel mundial de Giral²(citado en Rebeil, 2006, p. 203):

- 1.-**Empresas temporales y trascendentales.** En Inglaterra y en otros países se considera que más de dos tercios de las empresas las formales existentes tienen un horizonte temporal de vida. Menos de un tercio son empresas pensadas hacia el futuro.
- 2.-**Empresas institucionalizadas.** En México es una de las áreas de oportunidad la institucionalización-formalización. Registrar la empresa ante la Secretaría de Hacienda es fundamental, ya que de acuerdo al censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI 2000), más del 50% de las mismas se encuentra en la informalidad.
- 3.-**Empresas confiables.** Actualmente se está utilizando la certificación del ISO 9000 para que una organización extranjera adquiera o contraiga negociaciones con empresas mexicanas. En México, solo alrededor de 2000 empresas cuentan con dicha certificación.
- 4.-**Empresas competentes.** Una empresa competente es la que controla las decisiones de reinversión en el mercado y conduce su propio desarrollo tecnológico.
- 5.-**Empresas de clase mundial.** Son aquellas que están presentes en diversos países del mundo. Es una empresa que actúa como locomotora jalando los trenes productivos del país.

2.2.4.1 Definición del sector industrial

La industria se define como la “combinación de tierra, trabajo y capital en proporciones variables que conforman una unidad productora para obtener bienes tangibles” (Bethel, 1986, p. 13). Asimismo, el autor explica que respecto al término tierra, cubre no solamente el espacio libre, es decir la localización física de la planta industrial, sino también los recursos naturales, la calidad del suelo, la precipitación pluvial, la temperatura y las aguas subterráneas, entre otras características; la esencia de la producción industrial es la transformación de la materia prima, por medio de métodos de fabricación, en artículos deseados por la sociedad.

Las industrias están divididas en dos grandes grupos, según su naturaleza, producto y servicio como:

²Miembro de número de la Academia Mexicana de ingeniería desde 1980. Miembro del Consejo de Administración de más de 85 empresas, de INFOTEC, de la American Magnament Association en New Cork, del equipo de cinco expertos que diseñó el premio Nacional de Tecnología. Centro Mexicano de Gestión empresarial. Universidad Nacional Autónoma de México.

- **Industria de bienes para el fabricante:** Fabrican materiales, herramientas, máquinas y equipo para utilizarse en las operaciones de otras fábricas.
- **Industrias de bienes para el consumidor:** Transforman los productos elaborados para el uso directo del consumidor en la vida diaria (Bethel, 1986, p. 13).

2.2.4.1.1 Tipos de propiedad

Las organizaciones de acuerdo a la propiedad se pueden clasificar en tres formas: la propiedad privada, la propiedad pública y la mixta. Bethel (1986) destaca que “la propiedad es un término legal que significa el dominio legal de una cosa, el derecho de posesión control y destino. Industrialmente quiere decir dominio y posesión de los activos de una empresa, la facultad para determinar las políticas de operación, así como el derecho de recibir y disponer de las utilidades”. Asimismo, Bethel (1986), de acuerdo a su propiedad las divide en:

Propiedad privada: Cuando una empresa está organizada por individuos que ejercen y disfrutan estos derechos en su propio interés. Toman las formas legales de empresa individual, sociedad cooperativa, sociedad anónima, y combinaciones corporativas

Propiedad pública: Si pertenece a organismos públicos, como el Gobierno Federal, Estatal y Municipal, o cualquier entidad creada por ellos. Pueden estar constituidos como organismos públicos y sociedades no anónimas.

Propiedad privada y pública (Mixta) (p. 18).

Para la presente investigación se tomó como referente la clasificación anterior que realiza Bethel (1986), de acuerdo a su propiedad ya que es una clasificación sencilla, clara y que facilitó la implementación del modelo MACI para las dos organizaciones objeto de estudio que pertenecen a los sectores público y privado.

2.2.4.1.2 La industria en México

La Secretaría de Economía y Fomento Industrial SECOFI (1998) hace una clasificación del tipo de industria con relación al número de empleados y las ventas e ingresos que perciben, misma que se muestra en el cuadro tres.

Cuadro 3. Clasificación de la industria según la SECOFI

Tipo	No. de personas	Ventas anuales
Micro	1-15	Hasta 2 millones de \$
Pequeña	10-100	20 millones \$
Mediana	101-200	47 millones \$
Grande	250-más	S/límite

Fuente: SECOFI (1998)

Existen otros criterios para clasificar las organizaciones como: lucrativas y no lucrativas, privadas mega, privadas MIPyME, instituciones públicas y organizaciones del tercer sector. A continuación se describen brevemente cada una de ellas:

A) Privadas Mega: Las empresas privadas mega son las que forman parte de las 500 más grandes del mundo. En el caso mexicano, se trata del uno al dos por ciento de las empresas que operan en el país, tienen a más de 500 empleados y manejan capitales significativos. Este es el caso de Wal-Mart, Nike, Cervecería Cuauhtémoc, Soriana, Comercial Mexicana, Vitro, entre otras.

B) Privadas MIPyME: Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) conforman el 98% de las empresas mexicanas. Este tipo de empresas son la gran mayoría y conforman la mayor parte de la realidad corporativa mexicana. En su mayoría suelen ser las pequeñas empresas familiares o las empresas en ocasiones integradas por uno, dos o tres profesionistas que prestan sus servicios o que elaboran algún producto.

C) Instituciones Públicas: Por otra parte, está el tipo de organizaciones que son instituciones públicas u organismos centralizados o descentralizados de gobierno, que requieren de los servicios de los comunicadores organizacionales especializados en la administración pública. No es lo mismo trabajar en una corporación privada que en una institución pública. Se requiere un grado de especialización para atender bien a una y a otra.

D) Organizaciones del tercer sector: Finalmente, se puede hablar de las empresas del tercer sector, o las no lucrativas como son las filantrópicas, las ONG, las mismas universidades o las empresas de interés social (Rebeil, 2009, párr. 4).

De acuerdo a lo dispuesto en el Diario Oficial de la Federación (DOF), del día 30 de marzo de 1999, la clasificación del tamaño de las empresas se realiza con base en los siguientes criterios vigentes a partir del 1º de abril de 1999 como se muestra en el cuadro cuatro.

Cuadro 4. Estratificación del tamaño de las empresas de acuerdo al número de empleados y sector

Tamaño de empresa	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501+	101+	101+

Fuente: INEGI. Micros, Pequeñas, Medianas y Gran empresa. Censos Económicos 2004.

En el cuadro cinco se presentan la situación de las empresas en México de acuerdo a tamaño, el número de empleados y el producto interno bruto.

Cuadro 5. Universo empresarial en México

Empresa	% Unidad económica	Personal ocupado	% PIB
Micro	97.0	47 %	31
Pequeña	2.7	20 %	26
Mediana	0.2	11 %	12
Grande	0.1	22 %	31

Fuente: Secretaría de Economía (1998). México

Para efectos de la presente investigación se tomará la clasificación básica de públicas y privadas que a continuación se describe.

2.2.4.2 Las instituciones públicas

“El estado, como persona moral o colectiva que es y en virtud de los fines que persigue, cuenta con un patrimonio cuyo manejo le corresponde [...]. El patrimonio está integrado por los recursos materiales del Estado, como su sistema jurídico, su ámbito territorial de actuación, su estructura política y su población” (Martínez, 1997, p. 37).

De acuerdo a Orenday (1995), “El Estado es la figura político, jurídica [...] que tiene una personalidad moral real que le corresponde como institución social; tiene, además,

una personalidad jurídica que le es atribuida por el derecho. El Derecho rige la estructura del estado y el funcionamiento de las instituciones (párr. 1).

El Estado, según Delgadillo (2003), “viene a constituir una especie del género sociedad, que representa la máxima agrupación de convivencia humana; por ello Hauriou le denomina la institución de instituciones” (p. 26). Y añade más adelante:

El ejercicio de las funciones del Estado es realizado por sus órganos, mediante diversos actos que constituyen la expresión de la voluntad estatal. La función legislativa se exterioriza con actos que se concretan en la creación, modificación, modificación o derogación de la ley; y la función administrativa se manifiesta con la emisión de actos concretos que afectan la esfera jurídica de los particulares. La formación de estos actos se realiza a través de procedimientos, que de acuerdo con la materia que contienen son identificados como legislativos, judiciales, o administrativos. (Delgadillo, 2003, p.219)

Las formas de organización son las maneras en que estará integrada la administración pública, cómo se ordenarán los órganos del poder público encargados de la actividad o función administrativa del Estado.

2.2.4.2.1 Formas de organización de la administración pública

El derecho mexicano establece las siguientes formas de organización de la administración pública:

- Centralizada
- Desconcentrada
- Paraestatal, dividida en: organismos descentralizados, empresas de participación estatal y fideicomisos públicos.

La Centralización. Se refiere a los órganos que dependen inmediata y directamente del titular del poder ejecutivo.

La Desconcentración. Los entes guardan relación jerárquica con algún órgano centralizado, pero existe cierta libertad en lo que respecta a su actuación técnica.

La Paraestatal o descentralización. Ostentan una personalidad jurídica propia distinta de la del Estado, su liga con el ejecutivo es de carácter indirecto. Se consideran como entidades paraestatales a organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones de crédito, e instituciones nacionales de seguros y fianzas (Martínez, 2004, p. 52).

El Poder Ejecutivo Federal en México se deposita en una sola persona que es el presidente de la república. Según la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal los órganos que forman la administración centralizada federal, en su capítulo II respecto de la Competencia de las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal señala en su artículo 26: Para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias:

Secretaría de Gobernación

Secretaría de Relaciones Exteriores

Secretaría de la Defensa Nacional Secretaría de Marina

Secretaría de Seguridad Pública

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Secretaría de Desarrollo Social

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

Secretaría de Energía

Secretaría de Economía

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Secretaría de la Función Pública

Secretaría de Educación Pública

Secretaría de Salud Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Secretaría de la Reforma Agraria

Secretaría de Turismo

Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

El Estado mexicano es un Estado Federal, que está integrado por entidades federativas, afirma Martínez (2004), en las cuales:

El gobernador del estado es el representante político de la entidad federativa en cuanto a persona moral que ésta es. La mayoría de los estados poseen una organización basada en diversas secretarías encabezadas por el gobernador. El número y denominación de las dependencias del ejecutivo local los establece la ley orgánica de la administración pública estatal correspondiente (p. 195).

El Estado es una comunidad organizada que cuenta con un marco jurídico que regula su actuación, proceder y la forma de organizarse por lo tanto a nivel estatal la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tamaulipas en su capítulo tercero de la competencia de las dependencias del ejecutivo en su artículo 23 señala que: para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de los diversos ramos de la administración pública estatal, el Gobernador del Estado contará con las siguientes dependencias:

1. Secretaría General de Gobierno;
2. Secretaría de Finanzas;
3. Secretaría de Administración;
4. Secretaría de Desarrollo Económico y del Empleo;
5. Secretaría de Turismo;
6. Secretaría de Desarrollo Rural;
7. Secretaría de Desarrollo Social, Cultura y Deporte;
8. Secretaria de Educación;
9. Secretaría de Salud;
10. Secretaria de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Ecología;
11. Secretaría de Seguridad Pública;
12. Procuraduría General de Justicia;
13. Contraloría Gubernamental, y

Los demás organismos de coordinación, planeación y asesoría que dispongan otras leyes o determine el ejecutivo

2.2.4.3 Organizaciones privadas

2.2.4.3.1 La empresa

Una empresa “es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar entregar y apoyar su producto. Se puede representar por medio de la cadena de valor” según Porter (2002, pp.34-36). Asimismo, destaca que las empresas son sistemas donde el recurso humano de forma constante interactúa con diversos actores a nivel interno o externo su fortaleza está centrada en las actividades diarias como: la productividad, la calidad de sus servicios, su sana economía, infraestructura apropiada entre otros indicadores de competitividad. Efectivamente, las organizaciones, ya sean públicas, privadas o del tercer sec-

tor, surgen con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos por los empresarios o líderes y/o el estado, tienen estrategias muy bien definidas que las llevan a permanecer en el tiempo siempre y cuando se cumplan sus metas y objetivos, además de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

Por otra parte, Audirac et al. (1994) señalan que una empresa es “la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa” (p. 31). Los elementos que la conforman son:

- Edificios
- Materias primas
- Dinero
- Hombres
- Sistemas

Asimismo, Audirac et al. (1994) destaca que los problemas más frecuentes dentro de las organizaciones, son:

- **Comunicación:** con más frecuencia del tipo ascendente
- **Conflictos:** entre grupos y de liderazgo
- **Identificación y destino:** crecimiento de la tecnología
- **Satisfacción:** proporcionar incentivos con mayor frecuencia y más adecuados para los empleados
- **Eficiencia organizacional:** medidores de ganancias a base de desperdicio, costos, rotación u otra.
- **Adaptación al cambio:** de tecnología, mercado cultura etc. (p. 24)

En toda empresa el establecer un plan de comunicación estratégica que contribuya de forma eficaz y eficiente la comunicación interna y externa debe contar con directivos que sean los responsables de coordinar las actividades de logística organizacional entre los diversos actores que intervienen en el proceso productivo o de servicios que tengan como fin la satisfacción de las necesidades individuales, de grupo u organizacionales beneficiando a sus fundadores, o al sistema institucional. Para ello, además de la comunicación, se deben considerar algunos aspectos como: la estructura, la cultura organizacional, el clima organizacional, la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones entre otros, ya que una organización no puede ser entendida de forma aislada.

2.2.5 Estructura organizacional

Las organizaciones formales en su mayoría cuentan con una estructura organizacional que define la forma en que se organizan, se comunican, dividen el trabajo y responsabilidades en busca del cumplimiento de las metas, así como de su razón de ser.

Para Robbins (1996), la estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos y señala que los diseños organizacionales más comunes, y que se encuentran en uso, son: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial que a continuación se describen:

- **La estructura simple:** “Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y poca formalización”. Asimismo, destaca que la fortaleza de la estructura simple es fácil de operar, es económica y con tareas muy bien definidas. El punto débil es que resulta inadecuada para empresas que tienden a crecer.
- **Burocracia:** “se caracteriza por operaciones altamente rutinarias que se logran por medio de la especialización, las reglas y reglamentos muy formalizados, el agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, cortos tramos de control y tomas de decisiones que sigue la cadena de mando”. Asimismo, destaca que el principal punto fuerte de la burocracia es su habilidad para desarrollar actividades estandarizadas en una forma muy eficaz.
- **Estructura Matricial:** Es una “estructura que crea líneas dobles de autoridad; combina la departamentalización funcional con la del producto”. (pp. 550-562).

Como destaca Robbins (1996), las estructuras organizacionales dependiendo de la forma en que se organicen y de la cantidad de personas que la integran se emplean los diversos modelos de estructura organizacional señalados.

En la presente investigación los tipos de organizaciones que se analizaron cuentan con una estructura denominada como Burocracia.

Para Chiavenato (2000), las grandes organizaciones u organizaciones complejas poseen ciertas características, entre las que destacan:

La complejidad: Las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y la horizontal existentes en las organizaciones. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizon-

tal de la organización; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical.

El anonimato: Se hace énfasis en las tareas u operaciones. Importa que la actividad se realice y no quién la ejecuta.

Las rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación: Las grandes organizaciones tienden a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.

Las estructuras personalizadas no oficiales: Configuran la organización informal, paralela a la organización formal.

La tendencia a la especialización y la proliferación de funciones: Separa las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.

El tamaño: Está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización (p. 9).

2.2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización, por pequeña que sea, se debe en gran parte a sus fundadores. “Como autores de la idea original” (Guizar, 1998, p.250) del negocio, tienen sus principios, normas, valores, misión y visión definidos en virtud de que visualizan su empresa como ellos quieren verla crecer, desarrollarse y mantenerla vigente en el mercado. Sin embargo, en todo negocio o institución hay diversas situaciones que las afectan, como son: las actitudes de los empleados, los prejuicios, la práctica de anti valores, la ignorancia, carencia de habilidades, destrezas, conocimientos o competencias que impiden alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Ostberg (2007) señala que “la cultura empresarial es lo que identifica la manera de ser de la empresa, se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y las oportunidades de gestión y adaptación a los cambios tanto de orden interno como externo. La cultura es interiorizada en forma de creencias, talentos colectivos etc. que se transmiten y enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar” (p. 28).

Para Guizar (1998) la cultura organizacional “es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.” (p. 249). La cultura de una empresa es su forma cotidiana y tradicional de pensar de hacer las

cosas, de regirse, de compartir tradiciones, ritos y valores, y que día a día se comunica a los diversos actores que la integran.

Asimismo, la cultura abarca una serie de aspectos que marcan la pauta a seguir en la organización, entre los que destacan:

- Las costumbres, ritos, y conducta
- Las normas, políticas filosofía, misión y visión
- La administración y los estilos de liderazgo
- Los valores que los rigen
- La forma en que se comunican
- Los perfiles de los empleados
- Las actitudes ante los retos
- Los conocimientos, habilidades y destrezas
- La capacitación que se les proporciona
- Los programas de estímulos
- Los antecedentes de la organización, su reputación e imagen

Estos aspectos son muy significativos para el desarrollo de los empleados y de la empresa, forman la conducta a seguir dentro de la organización y contribuyen al logro de las metas.

Para Rodríguez (1999): “La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar a partir de ella esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que al mismo tiempo ayude a que la organización mantenga su identidad vigente”. (p. 39).

No obstante, existen obstáculos culturales en el país que impiden que las empresas se desarrollen competitivamente. Al respecto, Ackoff (1984) las identifica como:

- Corrupción
- Paternalismo: Fomenta el parálisis y la dependencia de todos
- Compadrazgo: Los contactos importan más que ser competente
- Conformidad: Tiene el más alto valor que la actividad
- Pérdida de tiempo: El periodo que se pasa en el trabajo es más importante que el trabajo realizado (p. 197).

La cultura organizacional de una empresa es lo esencial de ella, es la personalidad que tiene ante sus clientes internos y externos y que la distingue de su competencia. Se recomienda que las prácticas exitosas se difundan a los empleados con el fin de crearles un sentido de pertenencia. Toda sociedad tiene su cultura y toda organización tiene la suya.

Otra definición que llama la atención es la de Guizar (2001), quien hace referencia a la cultura y destaca: “Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, se deben a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores” (p. 250).

Para Krieger (2001),

“la cultura está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan, estas interpretaciones se comparten en forma colectiva en un proceso social. En cada organización existe una diversidad de subsistemas que influyen en las prácticas, valores, normas, políticas, ideas creencias que apoyan y hacen frente a las oportunidades y amenazas. Este es su sistema cultural; un conjunto fuerte de convicciones compartidas por sus miembros, es única y es su ventaja competitiva además, marca la diferencia de una organización a otra” (p. 327).

El papel de la comunicación para la difusión de la cultura en las organizaciones “es el acuerdo tácito o formal entre un número de individuos que trabajan en conjunto formando un equipo, y con base en creencias, valores, principios que constituyen el marco normativo para evaluar y apreciar su desempeño y contribución” (Nosnik, 2005, p. 53). Asimismo, destaca el autor que para que la cultura se haga fuerte en las organizaciones tienen mucho que ver los líderes de los diversos niveles jerárquicos y su congruencia en el cumplimiento de las políticas, normas y valores que promueve la organización, ya que de esta forma estará comunicando a los subordinados el respeto a su ideología. Los jefes que son congruentes entre lo que dicen y lo que hacen, cuentan con mayor credibilidad y confianza, lo cual se permea en el comportamiento de los subordinados.

Por otra parte, uno de los aspectos primordiales en las organizaciones es la capacitación y al respecto el mismo autor anteriormente citado afirma: “toda organización que pretende consolidarse culturalmente por medio de sus principios de acción debe desarrollar una estrategia educativa permanente respecto a dichos principios de manera formal e informal. (Nosnik, 2005, p. 90).³

³ En toda organización las acciones encaminadas a la formación y desarrollo del talento humano son primordiales ya que de ello depende el éxito de la misma. Cuando a un empleado la organización es-

Para el desarrollo de la cultura organizacional es primordial que la capacitación en todos los niveles y direcciones se realice de forma que los empleados puedan interiorizarla y adoptarla en su conducta.

2.2.7 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional identifica las prácticas de comunicación, la eficacia de la administración del recurso humano, los programas de motivación, liderazgo, innovación, apertura, capacitación, toma de decisiones y el trabajo de equipo o grupo. Para Robbins (2004), “el comportamiento organizacional estudia lo que la gente hace en la organización y como repercute esa conducta en el desempeño” (p. 8). Asimismo, subraya que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en su conducta, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la eficacia organizacional.

Van Fleet (1991, citado en Salgado, 1997, p.7) afirma al respecto:

El comportamiento organizacional se ocupa de las características y conductas de los empleados en aislamiento, las características y procesos que forman parte de la propia organización, sin tener en cuenta a un individuo en particular; y las conductas y características que resultan directamente de las personas y sus necesidades, motivaciones al trabajar en la estructura de las organizaciones.

La evaluación en el campo organizacional poco a poco va cobrando importancia en virtud de que al supervisar, estar atentos al desempeño del personal respecto a su comportamiento, actitudes, opiniones, acciones, anhelos, motivaciones y valores entre otros indicadores, constantemente proporciona información tangible, básica, e indispensable para el desarrollo de los diversos planes y programas estratégicos que coadyuven en la mejora organizacional.

El recurso humano, afirma Krieger (2001) “es lo más importante en las organizaciones, es la resultante de una serie de factores psicológicos y no, biológicos, antropológicos, sociológicos, económicos, políticos. Estos factores interactúan manteniendo una dinámica responsable por la formación, desarrollo y cambios en el comportamiento.” (p.59).

cucha y atiende su necesidad de superación será un aliado en la difusión e interiorización de la cultura organizacional.

2.2.7.1 Clima laboral

Uno de los aspectos primordiales en un buen ambiente de trabajo es el clima organizacional estable. El clima puede ser saludable o malo, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, todo ello depende de la aplicación de las normas, de la congruencia en el comportamiento entre los empleados y directivos y que de esta forma se marque la diferencia entre las organizaciones competitivas o en problemas.

Por clima organizacional se entiende que son “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.(Rodríguez, 1999, p.159). El clima organizacional comprende diversos aspectos como: el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos, el liderazgo el ambiente laboral, etcétera. Estos y otros factores afectan la percepción del individuo sus actitudes, conducta y desempeño; cuando éste comportamiento social es impulsado o castigado.

Según Likert (1974, citado en Brunet, 1987, pp. 30-31) existen diversos tipos de sistemas organizacionales con un clima particular, como son:

El sistema autoritario: Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas por la cumbre de la organización y se difunden de manera burocratizada. El clima es de desconfianza, temor e inseguridad primordialmente.

El sistema paternalista: En esta categoría, las decisiones son también adoptadas en los niveles superiores de la organización. El tramo de control está centralizado; no obstante, hay mayor delegación que en el anterior sistema. El clima se basa en las relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. El clima para los subordinados parece estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas por los superiores.

El sistema consultivo: Existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones: Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima es de confianza con altos niveles de responsabilidad.

El sistema participativo: Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comuni-

caciones son tanto verticales como horizontales. El clima es de confianza logrando altos niveles de compromiso de los trabajadores y sus objetivos. Las relaciones entre los trabajadores y la dirección son buenas.

Cada organización, afirma Rodríguez (1999), “es un sistema humano complejo, con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional, es por ello que se debe estar atento a sus necesidades insatisfechas que se pueden traducir en bajo desempeño y en pérdidas para el sistema” (pp. 162-163).

2.2.8 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones a nivel global se encuentran inmersas en situaciones de turbulencia financiera, comercial, humana, de operación lo que provoca que de forma permanente estén inmersas en situaciones de cambio que les permita sobrevivir y mantenerse vigentes en el mercado. Ackoff (2008) señala “El cambio mismo se modifica constantemente [...] En el pasado, debido a que el cambio no ejercía gran presión sobre la gente, no recibía gran atención de su parte. Hoy presiona fuerte y por eso se le presta atención [...] la adaptación a los acelerados cambios actuales requiere ajustes frecuentes y extensos en lo que hacemos y como lo hacemos” (p.3).

Es impresionante ver cómo algunas organizaciones que no contaron con asesoría profesional o no supieron afrontar los cambios, se sometieron a situaciones como: sufrir crisis financieras, de recursos humanos, operación y gestión llevando a la quiebra al sistema organizacional, por su falta de adaptación y respuesta inmediata a los problemas que se les presentaron.

La segunda característica del cambio que hace Donald A. Schon y parafrasea Ackoff (2008) que dice “conforme se incrementa el ritmo del cambio aumenta la complejidad de los problemas que nos confrontan” (p.4).

Naturalmente, en la actualidad se ha visto que el dinamismo de los cambios ejerce mayor presión en las organizaciones. Cuando el recursos humano está comprometido con la empresa existe solidaridad, los equipos de trabajo se comprometen generando mejores resultados, o bien, puede ser contraproducente cuando la identidad de los individuos carece de solidez.

“La diferencia más importante entre funcionamiento adecuado y disfunción es el grado en el que un sistema (individuo, familia, sociedad, etc.) es capaz de generar un cam-

bio por sí mismo o bien ha quedado capturado dentro de un juego sin fin”. (Watzlawick, Weakland y Fisch, 1994, p. 111)

Es fundamental para los administradores y líderes de las organizaciones poner mayor atención y evaluar periódicamente sus procesos de comunicación debido a que, como destaca Ackoff (2008), “la interconexión y la interdependencia crecientes de individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades que se derivan de los cambios en las comunicaciones y el transporte, nuestro medio se hace más extenso, más complejo y menos predecible; se ha vuelto más turbulento” (p. 4).

Es una realidad que diariamente, minuto a minuto, los individuos están inmersos en situaciones de cambio, como lo subrayan los autores antes citados. El cambio es una modificación, una transformación, constante que afecta al sistema para bien, propiciando la mejora en las empresas, o para mal, cuando no se implementa la estrategia adecuada.

2.2.9 LAS FINANZAS Y SU TRANSPARENCIA

Toda organización requiere de un buen manejo de los recursos financieros, en virtud de cuando hay problemas en su economía, de inmediato transmite un mensaje negativo hacia quien lo padece, afectando su imagen y en ocasiones el financiamiento con los diversos públicos que entran en contacto con ella, como los bancos, el gobierno, las asociaciones civiles, los proveedores y accionistas, entre otros. La buena administración de los recursos es una prioridad y comunicar los logros, la solvencia económica de la institución genera confianza.

Según Sánchez (1998), es importante efectuar “la comunicación con los accionistas o inversionistas encargada de aspectos relacionados con las finanzas de la organización y su posición en la bolsa” (p.56). Esta subfusión tiene que ver con la realización de investigación y análisis, la difusión directa entre distintos públicos y la canalización de datos a los medios. Asimismo, tiene como fin analizar la estabilidad financiera y la inversión que la organización destina a acciones de relaciones públicas, marketing, publicidad y el efecto en cuanto al posicionamiento de la misma.

El aspecto financiero en las organizaciones es medular para su buen desarrollo así como contar con un sano ejercicio en el manejo de los recursos que refleje la transparencia

de los ingresos y egresos y proporcione a sus empleados la información financiera necesaria que les brinde confianza y cumpla con la obligación que la ley establece.

Una organización que tiene un buen manejo de sus finanzas cuenta con una imagen saludable. Es evidente que cuando una empresa tiene una administración que carece de eficacia en los recursos financieros, deberá poner especial atención en detectar cuál es el problema que lo ocasiona.

2.2.10 RESPONSABILIDAD SOCIAL

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en una serie de problemáticas propias de la actividad empresarial, industrial, institucional, como proporcionar bienes y servicios de calidad que demanda la sociedad cada día más exigente y que les permite mantener una ventaja competitiva en el sistema global.

Para Cajiga (2006, citado en Rebeil, 2008, párr. 6), la responsabilidad social es “el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las cinco expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, y para la construcción del bien común”. Actualmente, las organizaciones se encuentran inmersas en acciones estratégicas en torno a las prácticas congruentes de conservación del ambiente, en vivir los valores actuando responsablemente en el pago a sus empleados, y proveedores, así como, cumpliendo con sus obligaciones fiscales, cuando el escenario es ideal. No obstante, en la actualidad, en el país las organizaciones, además, deben enfrentar la problemática de la inseguridad para operar, ya que el problema se ha agravado al grado de que el empresario se ve extorsionado para que opere sin problemas.

Por otro lado, Salgado (2003) define la responsabilidad pública como una “consideración del impacto de la empresa en la sociedad” (p.53). Efectivamente, como menciona el autor, una organización que socialmente es responsable contribuye al desarrollo de la comunidad donde se encuentre inmersa, logrando marcar una diferencia entre las organizaciones que no cumplen o cumplen a medias con las disposiciones legales.

Comunicar las actividades de responsabilidad social es fundamental, ya que permite identificar a la organización como una empresa socialmente responsable, lo que indica que es confiable y estable.

2.2.11 INFRAESTRUCTURA

La infraestructura en una organización es un elemento físico que da presencia y posicionamiento a las organizaciones que gozan de ella en un esquema tradicional. Andrade (2005), menciona que “la infraestructura son los elementos simbólicos que se pueden observar en las empresas y se clasifican en: escenario físico, interno: distribución del espacio, elementos decorativos, condiciones de iluminación, limpieza y temperatura, y escenario físico externo: (localización, fachada, tamaño) etc., escenario institucional, tiene que ver con los mensajes que la organización envía a través de distintos medios, tales como ceremonias, ritos sociales, canales institucionales (impresos, audiovisuales y electrónicos)” (p.73). Efectivamente, la infraestructura contribuye a generar una percepción favorable en la mente del consumidor ya que los recursos materiales, (edificios, oficinas, mobiliario, equipo, software, transporte, etc.) dan seguridad a los empleados y comunican formalidad y estabilidad.

Sánz de la Tajada (1996) destaca que las fuentes que participan en la creación de la imagen son múltiples, pudiéndose destacar las siguientes:

- A) Las relativas al producto
- B) Distribución, cantidad de puntos de venta: dispersión geográfica, localización y los tipos y características de los punto de venta
- C) Cualquiera de las manifestaciones de la comunicación como la publicidad, relaciones públicas, cartas, folletos, fábrica, oficinas, instalaciones en general, la naturaleza de la propia empresa (p. 159).

Las organizaciones están en constante evolución, y en la actualidad el avance de la ciencia y la tecnología ha impactado a las organizaciones de forma que ya no requieren de una infraestructura física de las grandes empresas o consorcios como la imagen tradicional grabada en la percepción de los individuos, en virtud de que ahora algunas de ellas cuentan con proveedores, capital tecnológico, excelente mercadotecnia y logística organizacional que les permite competir a nivel global.

2.2.12 LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL

Contar con una logística organizacional eficaz requiere de líderes responsables con actitud positiva, propositivos, emprendedores, con capacidad de persuasión, trabajo de equipo, coherente en su conducta y sus acciones, de forma que, en cada área que integran los subsistemas de la organización exista sinergia entre los diversos actores que intervienen en el proceso productivo para el logro de objetivos y metas organizacionales.

La logística es la “estrategia general que se seguirá para asegurarse que los programas y acciones de comunicación logren los objetivos que se han propuesto alcanzar” (Andrade, 2005, p. 56).

Como menciona Andrade (2005) la logística organizacional “es la estrategia general”, en donde está implícita la evaluación y análisis de la percepción sobre la promoción a los sistemas de calidad, la administración, el control, la dirección, el orden en el trabajo, la información a todos los niveles y direcciones, la puntualidad en la entrega de productos y servicios, la claridad en los mensajes, la oportunidad en la información, los resultados de calidad, así como las innovaciones que contribuyan para mejora continua del sistema organizacional.

En las organizaciones deben existir personas responsables de la logística organizacional, estos pueden ser el empleado de mayor nivel jerárquico, o bien, cada uno de los directores de área, de forma tal que la coordinación para la ejecución de las tareas que se desarrollen dentro y fuera de la organización estén debidamente estructuradas, acorde a las necesidades de la empresa o institución, de sus tiempos y movimientos, así como de sus clientes.

2.2.13 LA COMUNICACIÓN EN Y PARA LAS ORGANIZACIONES

Los antecedentes de la comunicación humana se remontan a nuestros primeros antepasados, quienes en su lucha por sobrevivir se vieron en la necesidad de adoptar determinados mecanismos para expresarse y transmitir sus conocimientos.

González (1999) define la comunicación “como el acto inherente al hombre, que lo ayuda a expresarse y a conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que les rodea. La comunicación se constituye en una sociedad creciente para conducir al hombre al punto culminante de su vida” (p. 12). Asimismo, el autor menciona que a partir del período 2300

a 25 mil años a.C., nuestros antepasados desarrollaron una habilidad rudimentaria pero suficiente para comunicarse entre sí y dejar huella a su paso. Se cree que esa habilidad consistía en un acto de comunicación durante el cual intervenían los gestos, la voz, los dibujos y las pinturas.⁴ Además, refiere que de los 10 mil a los 3mil años a.C. se inician los mayores intentos de comunicación destinados a convertirse en la base definitiva para la evolución de la especie humana.

“Las organizaciones líderes, es decir, aquellas que sobresalen en su sector y especialidad, no solo valoran a la comunicación sino que la vuelven un proceso fundamental de su vida organizacional, laboral y comunitaria” afirma (Nosnik, 2005, p. 78).

Por otro lado, es importante considerar el flujo de la información en todas las áreas, niveles y direcciones. La información en ocasiones se considera como comunicación y son distintas, como lo afirma Del Pozo (1997)

La comunicación proviene del término latino “communicatio”, que significa “participación”, “poner en común”, “compartir”, e información proviene a su vez, de la palabra latina “informatio” que significa “imagen”. La información es por lo tanto algo impersonal, puede ser un simple dato, que llega a almacenarse en distintos soportes físicos, o personales, como la mente humana (p.116).

“Un sistema de administración deberá de constar de tres subsistemas, uno para cada función, que interactúen entre sí y un (sub) sistema de administración de información”, según lo manifiesta (Ackoff, 2008, p.274). Ciertamente, el autor destaca como en toda organización la información, es básica, ya que de ello depende la toma de decisiones por parte de los líderes de la organización.

Sin embargo, Nosnik (2003, párr.5) va mucho más allá del simple hecho de considerar a la información vital para la toma de decisiones y señala que “para que los datos se transformen en información y esta sirva a la comunicación como insumo, deben existir seres inteligentes que puedan pensar, analizar y apreciar la calidad de esta, así como del intercambio entre emisores y receptores y viceversa.”

Efectivamente, no toda información es importante, y a su vez se requiere del talento humano para el uso eficaz y eficiente de la misma. Esto nos remite a los conceptos de eficacia y eficiencia. Al respecto, Robbins (2004) menciona que “La eficacia se refiere a la

⁴El hombre del eolítico encontró diversas formas para comunicar sus vivencias empleando los colorantes y las expresiones guturales entre otras formas que la naturaleza puso a su alcance.

consecución de las metas y la eficiencia es la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos” (p. 23). Se puede ser eficaz, pero no eficiente.

2.2.13.1 Fundamentos de la comunicación en las organizaciones

Davis & Newstrom (2003), afirman que “la comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas como la planeación, la organización, la dirección y el control, con el objeto de que logren sus objetivos y enfrenten sus dificultades” (p.56).

El fenómeno de la comunicación está construido y desarrollado bajo tres aspectos fundamentales: el técnico, el semántico y pragmático, como señala Sáenz de la Tajada (1996), mismos que a continuación se describen:

Aspecto Técnico: busca asegurar la fidelidad del mensaje en su transmisión.

Aspecto Semántico: cuida la correcta interpretación del significado del mensaje por parte del destinatario.

Aspecto Pragmático: analiza los efectos de la comunicación en el comportamiento del receptor (p. 71).

El autor destaca del proceso comunicativo tres aspectos que no se pueden perder de vista en el campo organizacional, como el técnico, que tiene como fin asegurar que el mensaje viaje por el canal apropiado. El aspecto semántico revisa si el mensaje fue interpretado por el receptor exactamente como se diseñó, y el pragmático contribuye a que la fuente obtenga retroalimentación del receptor mediante una actitud, conducta u opinión.

Ferrer (2002), señala que:

la comunicación en sus múltiples formas de estudiarse, dependiendo de cada entorno y marco de referencia como: el oral, la escrita, y visual, desde la comunicación directa e indirecta, a la postal y epistolar, desde la comunicación pública y privada, a la comunicación organizativa y cultural; desde el periodismo a las relaciones públicas o humanas, desde la publicidad hasta el marketing, así como la comunicación virtual, en el campo de las organizaciones está presente en todas sus formas ya que el elemento humano y el entorno organizacional las hacen tener vida propia y cada una de ellas se manifiesta en los diversos subsistemas organizacionales (p. 160).

Evidentemente, lo citado con anterioridad permite reflexionar sobre la diversidad de la comunicación en el transitar humano. Desde el enfoque que se quiera estudiar, la comunicación ha evolucionado a la par de la complejidad humana y por ende en el campo organizacional.

Por otra parte, Andrade (2005) afirma que, dependiendo de los públicos a los que se dirige, el esfuerzo comunicativo se puede dividir en:

Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para crear y mantener buenas relaciones entre sus actores utilizando diversos medios de comunicación que informen, motiven, e integren para el logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia los diversos públicos con el fin de propiciar una imagen favorable que contribuya en la venta de sus productos o servicios y sus buenas relaciones (p. 17).

Asimismo, manifiesta que la comunicación es integral, abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización.

Túñez (2012) destaca:

“Comunicar internamente es comunicar puertas adentro, en todas direcciones. No es que se establezca un único flujo de información, ni que todos los miembros compartan el mismo mensaje. Quiere decir que la comunicación interna es una acción multidireccional y transversal, que puede tener como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros de la organización” (p.86).

La comunicación es fundamental para el desarrollo de las organizaciones y la eficacia y eficiencia a nivel interno depende tanto de las habilidades directivas como de los diversos medios o canales que se empleen para que los mensajes lleguen a todos los niveles y en todas direcciones, de forma que los empleados cuenten con la información, veraz y oportuna, facilitando la toma de decisiones e incrementando su productividad.

Por lo que respecta a la comunicación externa Túñez (2012) señala “es lo que la organización dice, hace o proyecta de ella misma al exterior, lo que sus miembros dicen y hacen, y lo que aportan sobre ella los actores sociales con los que se relaciona, incluidos los medios de comunicación” (p. 96).

Por otro lado, la comunicación se puede estudiar de distintas formas. Como manifiesta Santoro (1979, citado en Salgado, 2005, p.307), puede analizarse distinguiendo dos grandes niveles:

- **a) nivel macro social:** estudia los sistemas de comunicación en la sociedad como un todo, su estructura, desarrollo histórico, funcionamiento, relación entre el sistema económico y el sistema de comunicación, etc.

- **b) nivel micro social:** estudio de los fenómenos de comunicación en las instituciones y organizaciones, en los grupos pequeños (naturales o artificiales), en el nivel diádico y como comunicación intrapersonal y porque no la comunicación interpersonal y comunicación grupal.

En el campo de las organizaciones es fundamental la comunicación interpersonal, de grupos y a nivel organizacional, ya que los mensajes deben llegar al destinatario de forma eficaz y eficiente.

2.2.13.2 Definiciones de comunicación

La comunicación es esencial en la vida del hombre, es la forma de interacción más compleja que se ha estudiado a nivel intrapersonal, interpersonal grupal organizacional entre otras formas. Desde el origen de la humanidad el individuo ha tenido que hacer uso de su inteligencia, experiencia, habilidades, destrezas para resolver sus problemas como: buscar el alimento, abrigo, protegerse de las fieras salvajes y de las inclemencias del tiempo. Es por ello que ha tenido que integrarse en grupo empleando la comunicación mediante diversas lenguas y lenguajes para expresarse y aliarse en pro de metas comunes.

El verbo comunicar proviene del latín “comunicare”, que significa poner en común. Como lo afirman Flores & Orozco (1990), en su acepción más general, comunicación es la “acción y efecto de hacer partícipe de lo que uno tiene que descubrir, manifestar o hacer saber alguna cosa o asunto tomando su parecer” (p. 24).

“El acto comunicativo empieza con la vida misma y asume formas diversas y complejas, desde la comunicación celular y vegetal pasando por la comunicación animal, hasta los sofisticados medios masivos de comunicación humana” (González, 1999, p. 12).

La comunicación en los diferentes entornos de la empresa se produce, mediante una mezcla de palabras e imágenes que exigen la utilización de un lenguaje (código) muy cuidado y elaborado para estar seguros de que la comunicación surge. Lo anterior plantea un problema de técnica de comunicación que condicionará sustancialmente la eficacia de la comunicación (Sáenz de la Tajada, 1996, p.73). Asimismo, destaca este último autor que para conseguir una comunicación eficaz, han de afrontarse y resolverse dos problemas básicos. Por una parte, definir e identificar sus receptores; por la otra, su perfil o características.

La comunicación, vista desde el aspecto estratégico en la empresa, como afirma Sanz de la Tajada (1996) “depende sustancialmente de la credibilidad de los mensajes utilizados y de su asimilación por parte de los destinatarios” (p. 13).

Constantemente las empresas o instituciones envían una serie de mensajes con una gran diversidad de información que en ocasiones se duda de la veracidad de los mismos por parte de los destinatarios.

Al respecto Steinfatt (1983) define a la comunicación como “el proceso de intercambiar ideas, símbolos, mensajes que sean recíprocamente perceptibles y entendibles” (p.36).

Efectivamente, como se menciona en las anteriores definiciones, la comunicación consiste en un proceso que implica la participación e interacción de la fuente, quien funge como actor inicial en el proceso y tiene como fin buscar que el mensaje llegue adecuadamente a su destino que es el receptor.

Berlo (1960, citado en Goldhaber, 1984), publicó lo que para muchos fue el comienzo de una nueva era en las comunicaciones. En su libro *The process of Communication* introduce la idea de que “la comunicación es un proceso dinámico e interactivo” (p. 113).

La comunicación implica actividad, dinamismo, acción tanto por parte de la institución en cuanto a su infraestructura, servicios, marca, seguridad, organización; como a nivel individual en lo que respecta a la postura, actitudes, comportamientos, personalidad y cultura principalmente. La comunicación está presente en el campo organizacional ya que facilita la interconexión de las personas, grupos u organizaciones.

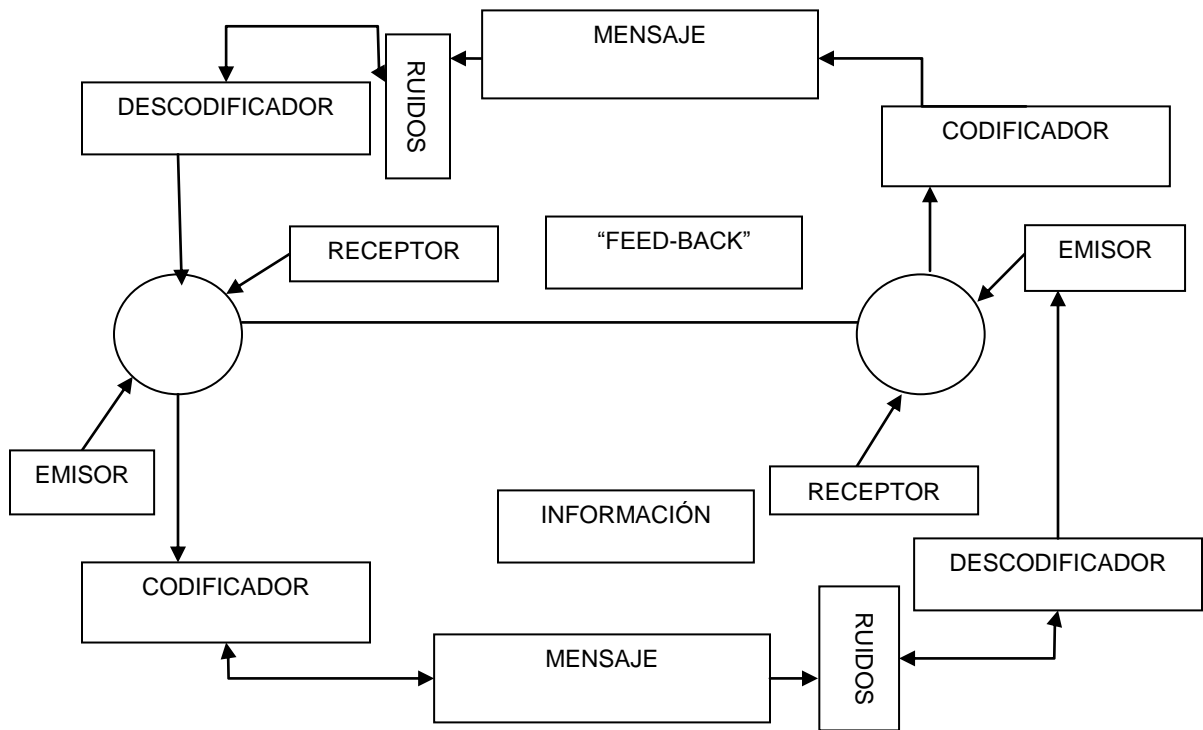
La comunicación, afirma Nosnik (2010), “es fundamental para que una organización pueda convertirse en una herramienta efectiva de construcción social. Permite cuando se planea ejecutar y evaluar eficaz y eficientemente, alinear la misión del sistema productivo en su correspondiente operación. También evalúa la calidad de la misión en su realismo, viabilidad, generación y distribución justa de beneficios compartidos y su capacidad de perfeccionar la persona humana de quienes decidan cumplirla.”(p. 26).

2.2.13.3 Modelo de comunicación

Existen diversos modelos de comunicación desarrollados por teóricos especialistas como Laswell (1948) y Shannon & Weaver (1948)⁵, que plantearon de manera clara y específica los elementos fundamentales que se interrelacionan en el proceso.

En la figura uno se ilustra un modelo del proceso comunicativo elaborado por Sáenz de la Tajada (1996) y expuesto en su libro *Auditoría de imagen de empresa. Métodos y técnicas para su análisis*.

Figura1. Esquema de la comunicación (efecto bilateral)



Fuente: (Sáenz de la Tajada, 1996, p. 44).

Como se puede apreciar en la figura uno, los siete elementos que intervienen en el proceso comunicativo, como señala Sáenz de la Tajada (1996), para que “se inicie éste, debe

⁵ Existen numerosos autores que han propuesto otros modelos, como el de Schramm (1954) David K. Berlo (1978), Shannon y Weaver (1948), Laswell (1948) entre otros, que exponen de forma similar como se desarrolla el proceso de comunicación. No obstante, por el tipo de investigación que se realiza se considera que aborda aspectos relevantes con un enfoque más amplio que coadyuva en el tratamiento de la presente tesis. El modelo es más explicativo en lo que respecta a la organización y cómo puede ser afectado en su eficacia cuando existen elementos atribuibles tanto al emisor como al receptor y al canal elegido.

haber un propósito, expresado como un mensaje a transmitir”. Cada uno de los elementos que muestra el modelo a continuación son:

La fuente o (el emisor): es quien tiene la idea, concepto, o información a transmitir.

El codificador: es el elemento responsable de expresar las ideas, conceptos e información a transferir en forma de mensaje y es el emisor a quien le corresponde realizar esta función.

El mensaje: constituye la finalidad de la comunicación, es el contenido a transmitir y puede ser oral, escrito o mímico. Exige la existencia de intencionalidad, de expresión.

El canal: es el medio o vehículo de transmisión, y la efectúa mediante sonidos o señales de otro tipo. Constituye el vehículo que ha de producir la transmisión del mensaje condicionando fuertemente la eficacia del resultado de dicha comunicación.

El descodificador: es el elemento encargado de descifrar el mismo. Forma parte del receptor. Una decodificación insuficiente o inadecuada, incomprensión del mensaje provoca la aparición de tensiones entre emisor y receptor.

El receptor: es el segundo elemento humano de los siete electos que integran el proceso comunicativo en él deben considerarse las siguientes condicionantes: Actitud previa de receptividad, atención del mensaje, comprensión del mismo, asimilación del contenido y respuesta para confirmar al emisor la correcta recepción del mensaje.

El feed back (sic): constituye la respuesta del mensaje que influye en el emisor, quien se convierte en receptor y que al modificar su criterio en función de la respuesta indica la eficacia de la comunicación (p. 44).

Todo el proceso comunicativo está conformado por diversos elementos que interactúan y cumplen con una función específica. Los comunicadores deben estar atentos en el proceso y retroalimentación, además de valorar revisar y medir su efectividad en los diversos ambientes organizacionales de lo contrario se perderá información sustantiva vital para la toma de decisiones.

Por otro lado, Robbins (1996), afirma que “mientras menos distorsiones haya en las comunicaciones para los empleados se recibirán más en el sentido y forma pretendida” (p. 379). Asimismo, el autor destaca que se debe considerar el uso extenso de canales verticales, laterales, e informales para aumentar el flujo de la comunicación, ya que de esta manera se reducirá la incertidumbre y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo.

La comunicación está implícita en la organización, involucra a un determinado número de personas de diferentes ámbitos y diversas culturas que se organizan, toman

acuerdos y contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Por lo tanto, se debe considerar como herramienta básica e indispensable en los diversos contextos.

2.2.13.4 Comunicación organizacional

Es una realidad que toda organización que nace, crece, se desarrolla y se mantiene vigente en un mercado global tan competitivo, está conformada por el elemento humano. Éste, a su vez, tiene necesidades que van a la par de la vida organizacional, como lo son: el sentirse útil, realizarse, pertenencia, psicológicas, físicas, entre otras; que busca resolver al emplearse, o bien, creando su propia organización. Estos individuos, tienen que poner en práctica sus habilidades comunicativas, conocimientos, actitudes y aptitudes, destrezas e inteligencia para el logro de sus metas individuales. Por su parte, la organización concentra una cantidad de personas capaces de desarrollar un trabajo que los lleve al logro de los objetivos y metas por las que nació, poniendo en común mediante la comunicación la finalidad. En sí, toda actividad que se realice en torno a la creación, desarrollo y supervivencia de las organizaciones, los diversos actores deberán hacer uso de la comunicación quieran o no.

Al respecto, Fernández Collado (2001), señala: “la comunicación organizacional consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual no es estática, sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización” (p. 93).

La comunicación es una herramienta de trabajo indispensable para que los empleados puedan entender su rol dentro del sistema organizacional y desempeñarse de acuerdo a los estándares establecidos. Toda comunicación tiene una intención o propósito que el emisor deberá considerar al estructurar los mensajes que necesite difundir hacia el interior o exterior de la organización. Por comunicación organizacional, según Harris (1993, citado en Salgado, 1997, p. 315) se entiende como “los flujos de información que se producen en las organizaciones y que tienen como emisores y receptores tanto a los miembros de la organización (empleados, departamentos, gerencia, etc.) como a otros individuos y organizaciones”.

Por otra parte, la comunicación organizacional, para Andrade (1995) se entiende “como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre esta y su medio; o bien

para influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (p. 16).

En el marco de la globalización, las organizaciones se encuentran cada día inmersas en una competencia intensa e inmediata en donde el uso de la información y la comunicación son básicos. Como destaca Gámez (2007) “la información y la comunicación deben considerarse básicamente y así operar con las líneas más avanzadas de la actividad productiva, adecuando y optimizando los canales de comunicación que impulsen el desarrollo de las empresas e instituciones” (p.11).

El interés de toda organización estriba en mantenerse vigentes en el mercado como una empresa o institución que proporciona bienes y servicios de calidad, líder en el campo y reconocida por sus clientes y competidores locales, nacionales e internacionales. Para ello, debe estar inmersa en la mejora continua, en la evaluación de sus subsistemas y en procesos de certificación, entre otros.

De acuerdo con Martínez (1988), la comunicación organizacional consta tanto de canales formales como informales. Los canales formales se refieren a la comunicación ascendente, descendente y horizontal y las distingue de la siguiente manera:

Comunicación Descendente: es la comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten mensajes a los niveles inferiores.

Comunicación Ascendente: cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional a través de canales formales e informales.

Comunicación Horizontal: se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí (p. 23).

En toda organización, además, existen canales informales de comunicación. Estos constituyen una red de relaciones que surgen espontáneamente a partir de la asociación de las personas entre sí. Martínez (1988) define la comunicación informal “como el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que se ocupan en ella. No siguen los canales, ni procedimientos establecidos formalmente, es la que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes” (pp. 58-59).

Es muy común que los empleados utilicen la comunicación informal, debido a esa necesidad del ser humano por entrar en contacto para establecer relaciones personales y

obtener información que la comunicación formal no desea difundir, como son: los aumentos de salario, nuevos horarios, cambio de jefes, vacantes, etc. Como se ha dicho anteriormente en las organizaciones es básico que exista una eficiente comunicación organizacional y para ello de forma constante se mida su impacto, de forma que se obtenga una retroalimentación inmediata y se implementen las medidas necesarias para prevenir posibles problemas. Asimismo, la comunicación informal es parte esencial en la relación interpersonal e indispensable en los sistemas organizacionales. No obstante, se debe revisar y poner especial atención cuando se haga mal uso de ella, ya que propicia grandes problemas e impacta en el clima laboral negativamente.

De acuerdo con Nosnik (2005), una cultura que desarrolla la comunicación en la vida organizacional, tiene tres tipos de consecuencias:

- 1.-Los miembros de la organización desarrollan habilidades de comunicación para planear, organizar, dirigir y controlar mejor su proceso.
- 2.-La organización apoya sus estrategias de aumento de productividad para competir de forma más efectiva en su ámbito [...] por medio de la comunicación más estrecha y efectiva con sus consumidores, clientes, ciudadanos etc. y proveedores. Entiende que el buen uso de herramientas de aumento de productividad y de administración del cambio en general (reingeniería, *benchmarking*, *outsourcing*, etc.) está sustentado en prácticas, acciones, procesos y herramientas de comunicación entre individuos y equipos, áreas y niveles y públicos de la propia organización.
- 3.-Las organizaciones con culturas desarrolladas se convierten en laboratorios de oportunidades de crecimiento para su personal y en vanguardia de desarrollo económico, material y comunitario para su país. (pp. 78-79).

Como destaca el autor la comunicación como parte de la cultura de las organizaciones tiene consecuencias, pero positivas, en virtud de que impactan en una mayor productividad y satisfacción de los diversos actores que interactúan en el proceso.

El estudio de la comunicación organizacional en los últimos años ha despertado un gran interés, y diversos textos y reportes de investigación se han publicado a nivel internacional. En el cuadro seis se presentan algunos de los autores que han publicado sobre la comunicación organizacional en Estados Unidos y en México.

Cuadro 6. Textos y reportes de investigación de Comunicación Organizacional en EUA y México

Autores	Libros y estudios
Andrews y Baird, 2000	<i>Communication for Business and the Professions. New York: McGraw-Hill.</i>
Arrieta Erdozain, 1998	<i>Conceptos de Comunicación Organizacional. México, Diana.</i>
Fernández Collado, 1991;	<i>La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas</i>
Goldhaber, 1993;	<i>Organizational Communication. New York: McGraw Hill.</i>
Jablin, Putnam, Roberts y Porter, 1987;	<i>Conflict and negotiation. Beverly Hills, CA: Sage</i>
Martínez de Velasco y Nosnik, 1988;	<i>Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México: Trillas.</i>
Rebeil Corella, Ma. Antonieta, 2005	<i>El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdez.</i>

Fuente: (Gámez, 2007, p.20). Elaboración propia.

De manera complementaria, en el siguiente listado se presentan algunas asociaciones dedicadas a la comunicación organizacional en México según Gámez (2007):

Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO). 1973. Formada por profesionales de la comunicación para realizar actividades de superación profesional, redes de investigación e intercambio.

Asociación Mexicana de Relaciones Públicas. 1960. Difunde la aplicación de las relaciones públicas en las organizaciones.

Asociación Mexicana de Estudiantes de Relaciones Públicas. 1985. Llevan a cabo actividades de intercambio de vivencias en ésta disciplina.

Asociación Mexicana de Investigaciones de la Comunicación (AMIC). Realiza actividades como la conformación de redes de investigación, publicaciones, intercambio de experiencias, congresos que contribuyen a la difusión de los avances de la comunicación en México.

Consejo Mexicano de Estudios de la Comunicación (CONEICC). Participa activamente con docentes e investigadores en la práctica de la investigación científica hacia el interior de las universidades y realizan publicaciones, encuentros, regionales y nacionales entre otros.

En Estados Unidos existen diversas asociaciones, entre las cuales citamos las siguientes:

International Association of Business Communicators (IABC). Fue creada en 1970 y reúne a 12000 asociados, aproximadamente en 40 países del mundo. Su objetivo es estimular la comunicación organizacional y lo más destacado en el área, con la entrega de los “Gold Quill Awards”. Entre sus publicaciones está *Communications-World*.

International Communication Association (ICA). Desde hace más de cuarenta años reúne a profesionales de la comunicación. ICA divide a la comunicación en siete áreas: comunicación interpersonal, comunicación masiva, comunicación organizacional, sistemas de información, tecnología educativa, comunicación política y comunicación intercultural. Entre sus publicaciones están: *Journal of Communications* y *Human Communication Research* (pp. 14-15).

El avance por parte de asociaciones civiles conformadas por académicos, investigadores y consultores profesionales, en sus diversas formas de acción es muy significativo para el desarrollo del ejercicio profesional. A lo largo de más de 40 años esta disciplina poco a poco se ha posicionado en el mercado laboral. No obstante, en México aún falta un mayor impacto en las instituciones públicas y privadas, donde cada día la profesión del comunicador organizacional cobrará mayor importancia.

2.2.13.4.1 La comunicación organizacional en las empresas e instituciones

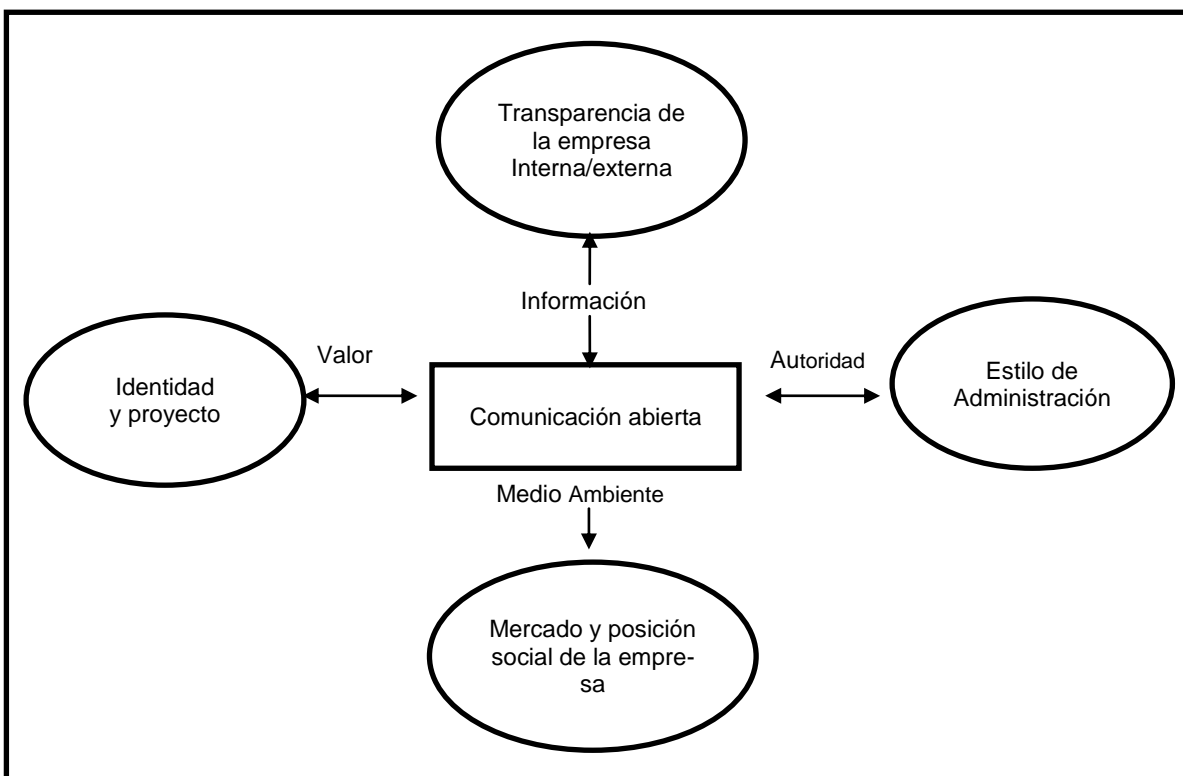
La comunicación organizacional tiene sus raíces en los campos del conocimiento como la antropología, la sociología, la psicología industrial y la teoría de la comunicación, entre otras, tiene sus aplicación en toda organizaciones que ofrezca un bien o un servicio ya que ésta se requiere para trasladar a la empresa al éxito en sus prácticas, o bien llevarla al fracaso cuando no hay una comunicación eficaz.

La sociedad evoluciona y con ella sus organizaciones. Gámez (2007) destaca que “La comunicación penetra a todas las actividades, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales” (p. 35). Asimismo, señala que la comunicación es un ingrediente necesario en su proceso de innovación. Es el fluido vital, que si se pudiera eliminar, no existirían las organizaciones.

De acuerdo con Libaert (2005), cuatro funciones de la comunicación organizacional le otorgan un alto de valor a la identidad del sistema. Como se puede apreciar en la figura dos, el valor de la comunicación estriba en que ésta marca la diferencia con la competencia.

En la figura 2 se presenta la estrategia del plan de comunicación e integra los cuatro tipos de funciones.

Figura 2. Los cuatro campos de la comunicación organizacional



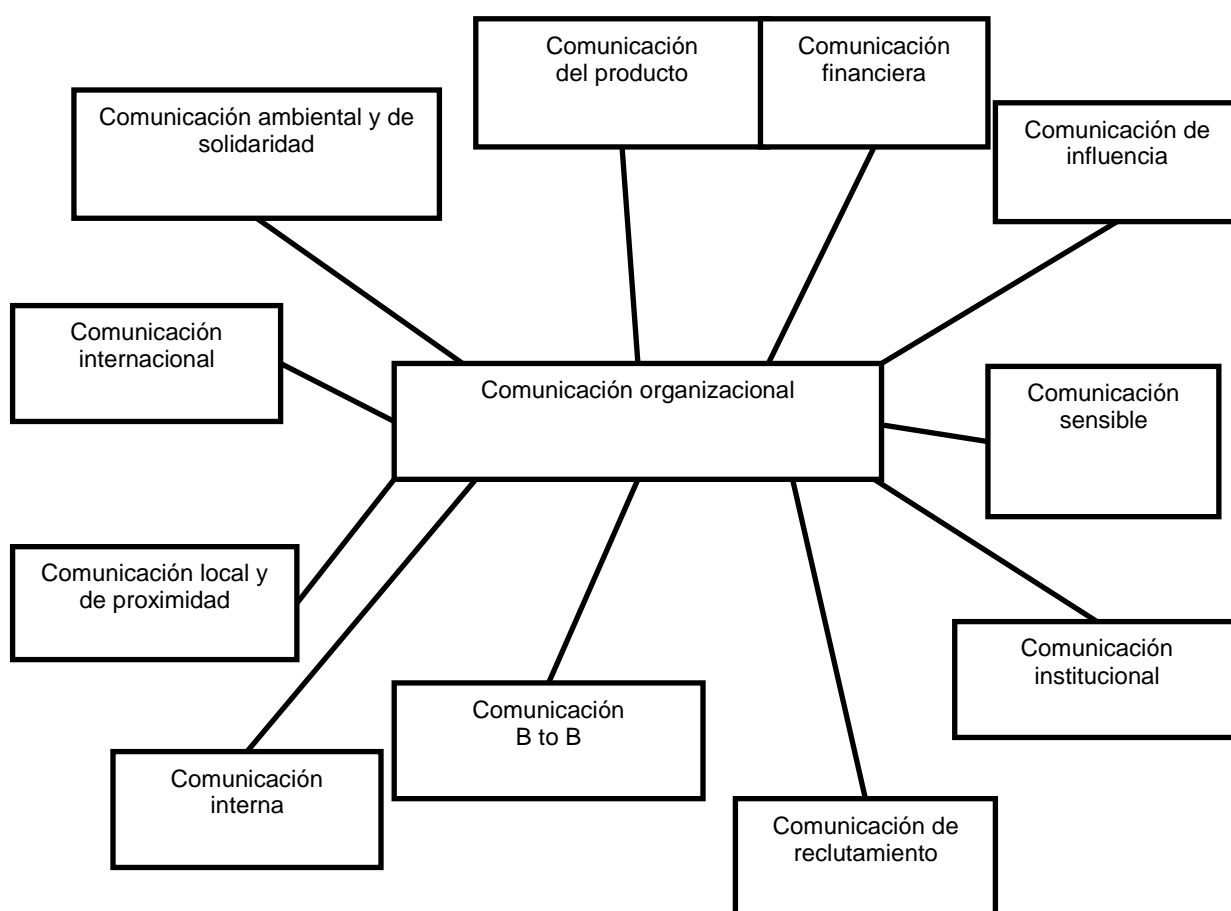
Fuente: (Libaert, 2005, p. 94)

Como se puede observar en la figura 2, en la identidad va implícita la marca, el logo, la cultura, los valores las políticas y las creencias que son esenciales para el sistema. La transparencia se refiere a la suma de actividades con responsabilidad social y que le dan reputación a la organización. El estilo de administración contribuye al logro de los objetivos organizacionales y el mercado o posicionamiento de la empresa contribuye a la interacción con los diversos públicos inmersos en el contexto donde se desarrolla y para ello es indispensable la comunicación.

Por otra parte, en la figura tres se muestran la interrelación sistémica que tiene la comunicación organizacional con los diversos subsistemas que la integran, así como sus áreas a evaluar. El modelo considera componentes de la comunicación global que sirvieron de base para el diseño del modelo MACI.

Como se puede apreciar en la figura tres, la comunicación organizacional es el elemento transversal esencial para la realización de las actividades implícitas en el sistema organizacional.

Figura 3. Componentes de la comunicación global



Fuente: (Libaert, 2005, p. 95).

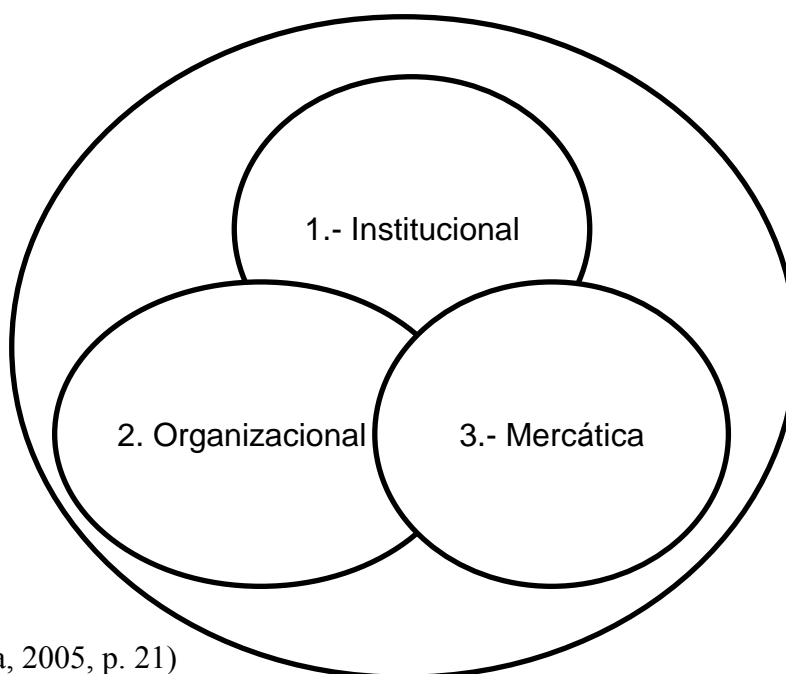
Por otra parte, Costa (2005) afirma que:

La gestión de las comunicaciones en el aspecto de sus contenidos y de su operativa, debe orientarse según la regla de oro de la comunicación, que sitúa en el foco del proceso, no al emisor, el mensaje o el medio, si no a su receptor. Es este y en todos los casos quien determina el lenguaje y el código que entiende así como, revela sus intereses, motivaciones y disposiciones. La comunicación se realiza con el receptor humano (p.20).

Considerar a los receptores en el proceso comunicativo, como señala Joan Costa, es una prioridad en el ámbito organizacional, ya que de ello depende la razón de ser y lo que determina la permanencia en el mercado.

En la figura cuatro según Costa (2005) se pueden apreciar los ámbitos de la comunicación global, agrupando a los públicos según el sistema de intereses que los relaciona con la empresa. De acuerdo al autor, la comunicación está implícita a nivel interno y externo considerando la imagen institucional y de mercado; así como la comunicación organizacional con los públicos internos.

Figura 4. Los ámbitos de la comunicación global



Fuente: (Costa, 2005, p. 21)

La operación y el buen funcionamiento de las organizaciones se debe basar en el buen uso de la comunicación como una herramienta esencial que les permita alcanzar el logro de las metas y objetivos trazados, implementando la comunicación global como destaca Costa (2005) atendiendo de forma integral el sistema interno, la identidad institucional y la marca o imagen que se proyecta a los diversos públicos con los que entra en contacto.

2.2.13.5 Comunicación productiva

La comunicación productiva nace de la inquietud y curiosidad del investigador al observar que los procesos de calidad del sistema organizacional, de acuerdo con Nosnik,

2003), son “procesos de comunicación a la inversa: no inician con lo que el emisor quiere informar a su receptor sino con la inquietud de un emisor llamado “proveedor” [...] por saber qué es lo que el receptor requiere de él para poder cumplir con sus metas y objetivos productivos” (párr. 6). Asimismo, destaca que la calidad demandada por el cliente depende de lo que la organización tiene como fin, así como, satisfacer las necesidades de forma eficaz y eficiente a los diversos públicos que intervienen en el proceso

Otra definición que realiza Nosnik⁶(2010), sobre la comunicación productiva, “es el estudio de la innovación y mejora de los sistemas creados y/o habitados por el ser humano a partir del intercambio e interpretación de los mensajes transmitidos a, y recibidos por otros seres humanos” (p.1).

La comunicación productiva analiza los cambios que se convierten en innovaciones para la mejora del proceso de interacción humana de forma civilizada eficaz y eficiente. Para ello, se debe considerar la retroalimentación de sus públicos, lo que piensan, lo que sienten, sus intereses, ideas, aportaciones que pueden ser útiles a la mejora organizacional. La organización debe permanecer abierta a los cambios, a la innovación, pero sin sacrificar la calidad de sus bienes o servicios.

Otra forma de definir la comunicación productiva según Nosnik (2010) es “el conjunto de esfuerzos concretados en procesos de generación o transmisión, difusión o distribución y uso de información realizados colectivamente por un grupo humano que busca generar riqueza y beneficios a partir de cumplir con una serie de propósitos, objetivos o cometidos que son de hecho los que definen como grupo una primera instancia” (p. 31).

Las empresas u organizaciones nacen, crecen y se desarrollan gracias a la iniciativa de sus fundadores; líderes emprendedores que al contar con fines o intereses en común, cruzan la línea de la pasividad y las crean, trabajan arduamente por mantenerlas vigentes, están en constante evolución y generan competitividad en el mercado global.

La propuesta de la comunicación productiva, que Nosnik (2003), expone, está sustentada en la teoría de la comunicación que a continuación se presenta:

1.-La Teoría de la información consiste en el conjunto de conceptos que nos permiten asegurar la calidad del insumo de la comunicación: la información.

⁶Consultor de empresas e instituciones, profesor investigador, a quien se le considera como el padre de la comunicación organizacional en México. Plantea una nueva teoría denominada comunicación productiva, que se consideró para el diseño de MACI.

2.- La Teoría de redes, espacio donde circula la información para que cuando menos un emisor y un receptor puedan establecer un diálogo, es decir, un intercambio de mensajes que, en cada ciclo de dicho intercambio, se genere valor informativo. Establece tanto la conceptualización del espacio como el número de emisores y receptores que intercambiarán, intercambian o intercambiarán en un futuro información. A la descripción específica y acotada de qué emisores intercambian información con qué receptores, y viceversa, se le llama comúnmente "proceso de la comunicación".

3.-Teoría de la innovación: esfuerzo conceptual por comprender y explicar el cambio en un contexto, ambiente o sistema (párr. 5).

La comunicación productiva nace de la retroalimentación que permite conocer las necesidades de las diversas áreas que conforman la organización implementando como base las teorías de la comunicación facilitando la sinergia entre los diversos actores que intervienen en el proceso productivo.

De acuerdo al mismo autor (Nosnik, 2010), existen tres etapas del pensamiento en el campo de la comunicación que son básicas como:

- **El pensamiento lineal:** ...se caracterizan por enfatizar el papel de los emisores en el proceso; la presencia de una tecnología para poder transformar el lenguaje humano en señales o pulsaciones del tipo que requiera dicha tecnología para transmitir el mensaje, y la fidelidad de la información o calidad o integridad física del mismo (señal) al llegar a su destino que generalmente llamamos receptor.[...] la linealidad en la comunicación consiste en: fuentes, tecnología, calidad de transmisión física y destino o recepción física de los mensajes (señales).
- **La concepción dinámica:** va desde una mención del receptor como persona (Lasswell) hasta concepciones más avanzadas donde los receptores no solo procesan información y conversan entre sí, sino usan activamente información de muchas y muy diferentes maneras implicando una distancia crítica hacia su fuente, no presente en explicaciones si bien dinámicas no tan sofisticadas e incluso contestatarias respecto de su capacidad y los derechos de la información del receptor.
- **Comunicación productiva:** el receptor y su retroalimentación, o la evaluación que hace la fuente o emisor del impacto que tuvo ésta sobre su receptor, son los indicadores del proceso. Es decir, el proceso de la comunicación comienza, en un segundo nivel o memento, con la retroalimentación del receptor a su fuente y ésta última, junto con el primero, trabajando para que dicha retroalimentación se convierta en

un cambio progresivo, innovación o mejora que transforme el sistema, sea cual fuere éste, para beneficio de ambos. (pp. 2-7).

La comunicación productiva además está basada en las tres etapas del pensamiento en el campo de la comunicación. El receptor es pieza clave en virtud de que recibe la información, la procesa, usa y de forma crítica analiza a la fuente. Asimismo, es importante mencionar como la retroalimentación es fundamental para la comunicación efectiva.

Por otra parte, la teoría de la comunicación productiva se basa además en tres ejes teóricos: la Teoría del Lenguaje de Charles W. Morris, la Teoría de la Comunicación y los tres procesos fundamentales de la información.

Morris (1985, citado en Nosnik, 2003, párr. 4) señala que el lenguaje enfocado al estudio de los signos consta de tres principales ámbitos: la sintaxis, la semántica y la pragmática.

- **La sintaxis:** se refiere al uso correcto de un conjunto de signos entre sí o lenguaje, que expresa de forma clara ideas o pensamientos
- **La gramática:** es el conjunto de reglas para expresar claramente nuestras ideas. La sintaxis, por tanto, es el conjunto de reglas de expresión clara de un lenguaje.
- **La pragmática:** se refiere, la coherencia o contradicción que existe entre lo comunicado verbalmente y lo que los individuos comunicamos de forma corporal, actitudinal, gestual, conductual.

En todo proceso comunicativo, es fundamental el uso eficiente del lenguaje, empleando de forma correcta la sintaxis al expresar de forma clara las ideas, necesidades y sentimientos. La gramática empleando las reglas que contribuyan a la emisión clara del mensaje y la pragmática que implica la congruencia de lo que se dice y se hace.

Nosnik (1998), a su vez, destaca que

La comunicación productiva podrá mostrarse como modernidad en el uso de la información en la empresa, si muestra ser funcional con la apertura económica que este tipo de organización enfrenta hoy en día. Una empresa emplea comunicación productiva desde el momento en que se interesa y practica la calidad mundial como estrategia y forma de sobrevivir y prosperar en una economía global. (p.87).

La innovación en el sistema organizacional desde el punto de vista de la teoría de la comunicación productiva lleva a la eficacia y eficiencia que las empresas e instituciones les interesa. En ella va implícita la calidad de sus procesos y, por ende, la calidad de la comunicación.

2.2.13.6 Comunicación interpersonal

Steinfatt (1983, p.38) define a la comunicación interpersonal como “la comunicación que ocurre entre dos individuos en cualquier situación en la cual pueden encontrarse”. Este factor evalúa las prácticas y efectividad de la comunicación de los líderes con sus subordinados, en donde revisamos la empatía, asertividad, medios, liderazgo y habilidades comunicativas, con el fin de detectar las fallas para su inmediata atención.

Los líderes formales o jefes deben ser conscientes de la responsabilidad que tienen de implementar una comunicación formal e informal eficiente, ya que de ello depende el éxito de su área y de la organización. Al respecto, Andrade (2005) señala que “una información puede ser recibida por sus subordinados como buena o mala, amenaza o oportunidad, costo o beneficio, por lo que los mensajes deben ser muy bien pensados para que los públicos meta valoren el proceso en su justa dimensión y pueda lograr su aceptación y apoyo. Además debe planearse el cómo, que incluye la forma de decir las cosas y los canales a utilizar” (p. 84).

Un líder en la organización debe ser una persona con cierto nivel de preparación, con excelentes habilidades de comunicación interpersonal, con carisma, conocimientos, inteligencia, audacia, con poder de decisión, entre otras características de forma que contribuya para que los subordinados sigan su ejemplo y se comprometan con la razón de ser del sistema organizacional al que pertenezcan.

“El líder, lo quiera o no, lo sepa o no, es un modelo, por lo que su comportamiento, además de hablar a sus colaboradores acerca de su congruencia, influirá en buena medida en sus acciones, para bien o para mal” (Andrade, 2005, p. 112). Asimismo, el autor destaca que ejercer el liderazgo implica una gran congruencia, inteligencia y habilidades de comunicación primordialmente, ya que los seguidores tienden a adoptar poses, gestos, actitudes, que su líder realiza.

En el ámbito organizacional se observa como en cada área las personas se comportan de acuerdo a la cultura impuesta por su líder generando que los empleados de pronto se conviertan en personas más eficientes, amables y responsables. Por el contrario, hay otras personas que son apáticas, groseras e irresponsables o más bien insatisfechas que en gran medida se sienten que no son escuchadas o atendidas en sus demandas. Es por ello que es importante destacar que un liderazgo bien o mal desarrollado afectará a los seguidores.

Barquero (2010) destaca que el líder

[...] tiene que entender a las personas y ponerse en su lugar con sus medios y ser capaz de cambiar dando ejemplo; no siempre tiene la verdad absoluta de todo lo que acontece en la organización, el líder tiene que crear y comunicar una visión, definir la misión y elaborar los valores que definan la cultura de la empresa siendo constante, gestionando la atención, la comunicación, la confianza, al credibilidad, el respeto y los riesgos (p.35).

2.2.13.7 Comunicación de grupos

Un sistema social, de acuerdo con Davis & Newstrom (2003) “es un conjunto complejo de relaciones entre seres humanos que interactúan de muchas formas [...] cada pequeño grupo es un subsistema en grupos mayores, que a su vez lo son de otros incluso mucho más grandes” (p. 91).

Los grupos en las empresas u organizaciones son necesarios cuando hay buena comunicación y están conformados para realizar las actividades que incrementen su productividad.

Robbins (2004, p. 224) enfatiza que “el desempeño potencial de un grupo depende, de los recursos que aporten los miembros en lo individual”. Asimismo, destaca que hay condiciones que incluyen la estrategia general de la organización, sus estructuras de autoridad, regulaciones formales, recursos, procesos de selección de empleados, evaluación del desempeño y sistemas de remuneración, cultura y entorno físico.

La formación de grupos implica una serie de factores individuales como: la cultura, la posición socioeconómica, el género, los conocimientos, capacidades y habilidades, además de los organizacionales como: el estatus, la jerarquía, el tipo de trabajo, la proximidad, el contacto físico, entre otros, y contribuyen a la interacción y la agrupación.

Los grupos de trabajo tienen una estructura que da forma al comportamiento de sus miembros, hace posible explicar y predecir una buena parte del comportamiento de los individuos en los grupos y en su desempeño, afirma Robbins (2004, p. 226). Efectivamente, en cada organización pueden surgir grupos creados por el sistema y grupos que se identifiquen por afinidad de intereses culturales, raza, o posición económica.

En un grupo siempre es básico considerar su participación en la toma de decisiones. Ya que cuando no se sienten tomados en cuenta pueden generar situaciones de crisis. Al respecto, Salgado (2005, p. 199) manifiesta que es “un proceso mediante el cual una perso-

na elige un curso de acción entre varios cursos posibles”. Tomar una decisión implica responsabilizarse de las consecuencias de la misma. Para ello hay tres posibilidades que son:

- a) el individuo;
- b) el grupo; y
- c) la propia organización.

2.2.13.8 Nuevas tecnologías

En la actualidad, las organizaciones día a día enfrentan el cambio en diversas situaciones donde va implícito el uso de las nuevas tecnologías de la información o (TIC), debido a que el flujo de la información y comunicación debe ser oportuno, suficiente claro y eficiente; de forma que contribuya a que las viejas estructuras organizacionales cambien, entre otros motivos.

Nosnik (2003) señala que “la contribución de la tecnología es la eficiencia del proceso de comunicación, no su eficacia. Es decir, la tecnología es un insumo o recurso para que se dé la comunicación. La tecnología por sí misma no puede sustituir al ser humano, hasta ahora, en definir sus metas y objetivos de comunicación ejerciendo su capacidad para interpretar los mensajes recibidos con base en su experiencia y aspiraciones” (p.5).

El progreso asociado a nuestra era está íntimamente unido al desarrollo de la infraestructura de comunicaciones y transporte, como señalan Castro et al. (2005) que su vez destacan que “las (TIC) rompen las fronteras espacio temporales y se convierten en una nueva forma de transporte, distribución y comunicación para la denominada nueva economía la telemática, y la informática”. (pp. 11-12).

En las organizaciones se encuentran íntimamente relacionados los medios tradicionales y las nuevas tecnologías de la información.

Al respecto, Nosnik, (2005) menciona que:

Los canales impersonales se refieren a los medios físicos que transmiten, transportan o contienen los mensajes: actualmente estos pueden ser tradicionales o nuevas tecnologías de información o comunicación. Los medios tradicionales de comunicación organizacional son: cartas, memorandos, boletines, cartas de noticias, revistas internas, tableros de anuncios, videocintas, audio cintas, circuito cerrado de televisión, entre otros. [...] las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) se refieren a medios que presentan la combinación de telecomunicaciones, informática, y medios tradicionales de comunicación por medio de celulares, radio localizadores, internet e intranet, así como videoconferencias (p.57).

Como ya se planteó anteriormente la aportación de las (TIC) a los medios tradicionales de comunicación ha generado muchos beneficios, en virtud de que facilita la inmediatez de la información a nivel global, los empleados estén mejor informados y comunicados en las organizaciones, además de que existe un mayor control de los medios.

2.2.13.9 La imagen corporativa

La imagen es un registro de estímulos visuales, auditivos, olfativos, sensitivos, entre otros, que resultan de la suma de percepciones, experiencias, conocimientos, actitudes que el ser humano adquiere mediante los órganos de los sentidos.

En una organización, se generan mensajes voluntarios e involuntarios que se traducen en experiencias para las personas que entran en contacto con ella. Lo que provoca un patrón de información con el cliente, que percibe de forma negativa o positiva un hecho formándose una imagen que afecta tanto al individuo como a la organización.

Sáenz de la Tajada (1996), destaca que:

La imagen es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa como resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de una cultura de la organización en las percepciones del entorno (p. 21).

Asimismo, Villafañe (1993), afirma “la imagen es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de los públicos” (p. 23).

La imagen está condicionada a las percepciones y experiencias que los diversos públicos que al entrar en contacto con la empresa o institución se plasman en su mente. La imagen corporativa se presenta en la medida en que las empresas se comunican por medio de sus marcas, implementando acciones de relaciones públicas, a través de patrocinios y de los diversos servicios que presten a los públicos internos y externos. No obstante, la imagen está presente mediante la suma de su cultura corporativa, su infraestructura, su gente y su contribución con el entorno, entre otros aspectos a considerar.

Castro et al. (2005) manifiestan que

“la calidad de los productos y servicios contribuye a la construcción de la imagen de una empresa en la percepción del cliente. El comportamiento del cliente es un indicador indirecto que mide las relaciones con la marca. El capital de la marca es el activo que el responsable de marketing de la empresa acumula para garantizar la continua satisfacción del cliente y el lucro de la empresa” (pp. 142-143).

Efectivamente, todo gira en torno de la calidad, ya sea de los productos o servicios, así como de las diferencias significativas que el cliente obtenga respecto de su percepción, lo que propiciará una conducta o actitud hacia la marca.

Andrade (2005) refiere que la imagen corporativa “es crear una percepción favorable de la organización entre sus colaboradores, así como asegurar la consistencia entre los mensajes enviados por distintos medios” (p. 29).

De acuerdo con Costa (2003), hay tres momentos en la percepción.

“El primer momento es la percepción propiamente dicha, ya sea directa o indirecta del producto, la empresa, la marca, el servicio. El segundo momento es el del contacto directo y real con el producto o la empresa; experiencia puntual vivida con este contacto. El tercer momento es el transcurrir del día a día y la sucesión de percepciones y contactos con el producto o la empresa a través del tiempo; y con ello, la afirmación de las percepciones y contactos precedentes en el sentido que la imagen mental tomará” (párr.8).

Las organizaciones deben trabajar para consolidar su imagen corporativa actuando con dos componentes primordiales: el manejo de la confianza y la credibilidad, valores intrínsecos en su razón de ser.

2.3 MODELO TEÓRICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

El modelo de auditoría de comunicación integral propuesto en la presente tesis se basó en el modelo de sistemas de Kast & Kant (1976), sobre las organizaciones y en la teoría productiva de Nosnik (2003, 2005, 2010) principalmente.

Según Varona (2005) la auditoría de la comunicación es: “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (p. 90).

Por otro lado, García (2005) menciona que la auditoría de comunicación “estudia los procedimientos de comunicación, los flujos comunicativos, el clima de comunicación, fija las líneas de actuación en el ámbito, evalúa la calidad de las comunicaciones, valora los

recursos tecnológicos, y las herramientas de comunicación, así como las actuaciones de cada uno de los agentes que intervienen en el proceso” (p.137).

Naturalmente, la auditoría de comunicación tiene como fin revisar, identificar y verificar las acciones, tareas o actividades que se realizan para la operatividad del sistema organizacional, todo ello implica observar y registrar, cómo se lleva a cabo el flujo de la información y el proceso de comunicación interno y externo desde la visión de los diversos actores que intervienen en el proceso.

Krohling (2006, citada en Rebeil, 2006, p.185) menciona que “la auditoría de comunicación organizacional tiene como fin investigar, examinar y evaluar cómo funciona el sistema de comunicación desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia en el ámbito corporativo como un todo o en sus partes comprendiendo la comunicación administrativa, la comunicación interna, la comunicación institucional, y la comunicación mercadológica”.

Por otra parte, cabe destacar la definición de Kopec (1982, citado en Rebeil, 2006, p.187) que dice:

“La auditoría de comunicación es un análisis completo de la comunicación organizacional interna y externa, construida para formular un perfil o un retrato de las necesidades políticas, prácticas y capacidades de comunicación en la búsqueda de datos que permitan una administración “top”, es decir, bien fundamentada para ayudar en la toma de decisiones económicas acerca de los objetivos futuros de la comunicación organizacional. Una auditoría desarrolla una serie de recomendaciones”.

Estas y otras afirmaciones son similares respecto al desarrollo e implementación de un proceso de auditoría que tiene como fin evaluar las prácticas de comunicación internas y externas en el ámbito organizacional. Asimismo, busca identificar las áreas de oportunidad y sus prácticas asertivas de manera que se atiendan hasta convertirlas en fortalezas.

2.3.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

Las auditorías de comunicación organizacional, pueden pensarse desde diversas perspectivas conceptuales como son: la funcionalista, la interpretivista y la crítica.

La perspectiva funcionalista tradicional: concibe a las organizaciones como “máquinas” u “objetos” que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales. (Danniel & Spiker, 1991). Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede, por lo tanto,

ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales y examina principalmente:

- Las estructuras formales e informales de la comunicación,
- Las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.
- Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados).
- Adopta una visión desde fuera del sistema organizacional
- El objetivo fundamental de una auditoría es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización (Varona, 2005, pp. 93-94).

El funcionalismo contemporáneo: analiza la organización y el papel que juega la comunicación dentro de la misma. Los funcionalistas contemporáneos conciben la organización como un “sistema viviente” integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos. Esta nueva perspectiva incorpora ciertos elementos teóricos y metodológicos de la perspectiva interpretivista, crítica y de sistemas (Varona, 2005, pp.94-95).

La perspectiva interpretivista: Ve a las organizaciones como “culturas, (Pacanowsky & O Donnell Trujillo, 1984) [...] poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones [...] para el interpretivista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. El auditor interpretivista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización (símbolos, historietas, metáforas, contenido de las conversaciones, etc.) y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones (Varona 2005, pp.95-96).

La perspectiva crítica: se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas (Habermas, 1979) para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización (Deetz, 1982; Mumby 1987) y debe considerar los siguientes aspectos:

- El objetivo del investigador crítico es descubrir primero, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos;
- Segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y
- Tercero, crear una conciencia que rechaza toda forma de dominación y opresión dentro de la organización (Varona, 2005, p.96).

Para la presente investigación se tomó como base la perspectiva funcionalista y funcionalista contemporánea, principalmente, ya que estudia a la organización y su función desde el enfoque de sistemas.

2.3.2 PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS DE UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

De acuerdo a los antecedentes de la auditoría de comunicación se presentan los tres primeros procedimientos e instrumentos diseñados en Estados Unidos:

1. **El primer procedimiento, conocido como ICA Communication.** El procedimiento de auditoría incluye un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación y un diario de comunicación.
2. **El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wiio y Martti Helsila en Finlandia, en el año de 1974,** Consiste de un cuestionario con preguntas cerradas y dos preguntas abiertas.
3. **El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado Communication Satisfaction Questionnaire que fue desarrollado por Downs and Hazen (1976).** Evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación principalmente en Estados Unidos (Clampitt and Downs, 1987) pero también en México (Vidal 1982), Guatemala (Varona, 1988, 1991) Australia (Downs, A., 1991) y Nigeria (Kio, 1979). Este instrumento fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de *Communication Questionnaire*. esta nueva versión, propuesta por Downs (1990), evalúa los factores de la satisfacción con la comunicación, destacando los siguientes aspectos:
 - Información sobre la organización.

- Información sobre el trabajo,
- Clima general de la comunicación,
- Comunicación de los supervisores,
- Comunicación de los subalternos
- Comunicación entre los empleados,
- Evaluación del trabajo individual,
- Medios de comunicación
- Comunicación de la gerencia,
- Comunicación entre los departamentos (Varona, 2005, pp. 91-93).

Como se puede observar los tres procedimientos consideran instrumentos de auditoría de comunicación que evalúan la satisfacción de los diversos actores que intervienen en el sistema organizacional y abordan aspectos fundamentales de las organizaciones como el flujo comunicativo, el clima organizacional, interpersonal, medios, redes entre otros indicadores.

2.3.3 OBJETIVOS QUE PERSIGUEN LAS AUDITORÍAS DE LA COMUNICACIÓN

En una auditoría y principalmente en la de comunicación, es esencial que se tenga un fin específico y se definan los objetivos que se pretendan alcanzar con su implementación. Existen diversos modelos de auditoría de comunicación que tienen diferentes objetivos y que dependiendo de la perspectiva teórica, el tipo de organización y sus necesidades dependerá el modelo a seguir. De acuerdo a las perspectivas: funcionalista, interpretivista y crítica, Varona (2005, pp. 95-97) presenta los siguientes objetivos:

Los objetivos de las auditorías de la comunicación, desde una perspectiva funcionalista son:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe.
- Interdependencia (entidades de gobierno, proveedores, consumidores, y otros grupos especiales).

- Evaluar el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.
- Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

Asimismo, los objetivos de una auditoría de comunicación, desde la perspectiva interpretivista son:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento, y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el significado y contenido de las producciones comunicacionales tales como conversaciones, historietas, metáforas, ritos, símbolos, y artefactos organizacionales.
- Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.
- El énfasis de la perspectiva interpretivista está más en el entender las prácticas de comunicación de una organización que en cambiarlas.

Desde una perspectiva crítica los objetivos de la auditoría de comunicación son:

- Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la organizacional.
- Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación.
- Evaluar los intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación.
- Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que existen en la organización

Como se puede apreciar, la definición de objetivos de acuerdo a las diversas perspectivas teóricas de la auditoría de comunicación se pueden redactar sin perder de vista el fin por el que se efectuará la evaluación, así como los resultados que se esperan obtener una vez implementada la auditoría. Para efectos de la presente investigación, se adoptó el enfoque funcionalista principalmente.

2.3.4 MODELOS DE AUDITORÍA A EMPLEAR ENTRE CONSULTOR Y ORGANIZACIÓN

Uno de los primeros aspectos a considerar en la relación cliente-organización es el tipo de intervención que se desarrollará, como indican los siguientes modelos, de acuerdo con Krohling (2006):

Modelo de provisión. Consiste en que el cliente hace el diagnóstico, presenta el problema y el consultor realiza la intervención, buscando solucionar el problema.

Modelo prescriptivo. El consultor realiza tanto el diagnóstico como la intervención.

Modelo colaborativo. El cliente y el consultor realizan en conjunto ambas etapas diagnóstico e intervención (pp.11-27).

Como señala Krohling (2006) se deben acordar con el cliente los aspectos fundamentales para la implementación de una auditoría de comunicación, la forma de realizarla de acuerdo al procedimiento que plantea el modelo, así como el nivel de participación por parte de los diversos actores inmersos en la dinámica organizacional, ya que de ello dependerá el éxito de la misma.

En la presente investigación se optó por el modelo colaborativo ya que es elemental que la organización se involucre en el proceso con el fin de obtener mejores resultados.

2.3.5 PROCESO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

Llevar a cabo la implementación de una auditoría de comunicación requiere adoptar la metodología adecuada de acuerdo al tipo de organización según lo manifiestan los autores que a continuación se citan:

Por un lado, Downs (1988 citado en Krohling, 2006, p.11-21) establece dos fases básicas, que son:

La iniciación: tiene que ver con las relaciones pre-auditoría entre auditor-consultor y cliente en esta fase se presenta a grandes rasgos los pasos a seguir las responsabilidades y negociaciones pertinentes.

El planteamiento: incluye decisiones estratégicas, acuerdo financiero, áreas de estudio y análisis, objetivos, duración instrumentos, interpretación informe final y divulgación.

Y por el otro, Kopec (1982, citado en Krohling, 2006, 25-27) señala que una auditoría de comunicación abarca las siguientes áreas: filosofía de la comunicación; objetivos y metas; organización; empleados y recompensas; programas de comunicación existentes, los vehículos o los medios de comunicación y sus usos; comunicación interpersonal entre supe-

rior y subordinado; reuniones o encuentros; aptitudes de los públicos internos y externos en relación con la comunicación; y necesidades y expectativas en la relación con esos públicos. En relación con la metodología, el autor propone los siguientes pasos:

a) Auditoría interna, la cual requiere:

- Hacer una reunión de planeación para trazar todo un plan logístico desde los objetivos a la operacionalización.
- Conducir las entrevistas con los dirigentes
- Inventariar, coleccionar y analizar el material de comunicación.
- Conducir y administrar la entrevista con los públicos.
- Preparar el cuestionario
- Administrar la aplicación de este cuestionario
- Tabular y sumar los datos
- Comunicar los resultados a los empleados

b) Auditoría externa, que necesita:

- Identificar la audiencia que serán investigados
- Conducir los grupos de enfoque para las entrevistas
- Preparar los cuestionarios para las pruebas
- Conducir las investigaciones de opinión
- Tabular y sumar los resultados
- Analizar e interpretar los datos recabados
- Preparar y presentar un informe de auditoría con las sugerencias y recomendaciones.

Los instrumentos en los modelos mencionados son cuestionarios que se deben adaptar al idioma, o bien al contexto de las organizaciones mexicanas.

Las diversas perspectivas teóricas, objetivos y el procedimiento general se consideraron para el desarrollo del Modelo MACI.

CAPÍTULO III

EL MODELO MACI

Una vez definidos los objetivos y las preguntas de investigación propuestos en el capítulo uno, se procedió a la definición del tipo de estudio optando por la investigación no experimental, transeccional descriptiva, por ser acorde al problema y al contexto que la rodea. El presente capítulo aborda en tres fases el procedimiento para el diseño, la aplicación y el análisis del modelo MACI. El estudio se realizó en dos organizaciones situadas en Cd. Victoria, Tamaulipas y en Monterrey Nuevo León, México, respectivamente, denominadas OP para la organización pública y OPR para la organización privada.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La primera fase de la investigación se desarrolló con la revisión de la literatura, así como la identificación de las variables significativas que pudieran medirse desde una perspectiva funcionalista usando “un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo objetivos, métodos, e interpretación de los resultados” (Varona, 2005, p.94). Asimismo, el autor enfatiza que una auditoría funcionalista de la comunicación organizacional examina principalmente las estructuras formales e informales que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación, criterios que se revisan mediante diversos instrumentos.

Como mencionan Túñez & Gómez (2011, párr. 1) “La cultura de la evaluación en las organizaciones mexicanas es una actividad estratégica que de implementarse periódicamente contribuiría a un mayor desarrollo”.

Por otra parte, la presente investigación es sistémica, en virtud de que se efectuó una auditoría de comunicación en toda la organización ya que “la comunicación está considerada como el cemento que mantiene unidas las unidades en una organización” (Lucas, 1997, p.66). Ciertamente, como señala el autor, la comunicación es el eje central de MACI, ya que el modelo revisa la comunicación a nivel sistema. Además, cabe destacar que va implí-

cita la calidad, porque “da al cliente o a la siguiente persona en el proceso lo que requiere, ya sea un producto o un servicio adecuado para su uso, y hacer esto de tal modo que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez” (Barra, 1987, p. 1). Asimismo, el modelo está centrado en identificar las áreas de oportunidad en el sistema organizacional, señalando las prácticas que impiden el buen desarrollo del proceso.

Es importante mencionar que la experiencia recibida en instituciones de educación superior pública y privada, como visitadora-evaluadora por parte del Consejo Nacional de Acreditación en Comunicación A. C. CONAC, del 2006 a la fecha, fue determinante para el diseño de la propuesta del modelo MACI.

Se considera al diseño de la investigación como la comprobación de un modelo, como el ajuste de las decisiones requeridas para un nuevo conocimiento. Son los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, et al.2003, p. 269).

La presente investigación analiza las prácticas de comunicación en las organizaciones en sus diversos subsistemas, mediante una propuesta de modelo empírico de auditoría de comunicación integral aplicable a organizaciones públicas y privadas del noreste de México. Para ello, se procedió a la revisión de modelos de auditoría de comunicación, imagen, administrativas, de calidad, e información, lo que contribuyó al diseño y conformación de MACI, un modelo de auditoría de comunicación integral que tiene como fin identificar las áreas de oportunidad de la comunicación organizacional en el sistema.

Para el diseño, se procedió a definir los constructos presentados en el marco teórico, se realizó la evaluación por discriminación de los indicadores, seleccionando aquéllos que le daban mayor validez al criterio y una vez estructurado se envió a tres investigadores para su validación. En el siguiente apartado se presenta la propuesta de Modelo de Auditoría de Comunicación Integral denominado MACI.

3.2 FUNDAMENTO DEL MODELO DE AUDITORÍA MACI

El modelo propuesto de auditoría de comunicación integral en las organizaciones se elaboró con base en el modelo de Kast & Rosenzweig (1973, citado en Morgan, 1998, p.38), ya que permite analizar a la organización con sus diversos subsistemas, al detectar

las fallas del proceso comunicativo y contar con una radiografía total de la organización y sus interacciones interdependientes. El modelo incluye, de manera integral, los diversos subsistemas que componen a la organización. En total, son seis subsistemas, que analizándolos nos dan una visión integral de la organización, mismos que se ilustran en la figura cinco.

Subsistema corporativo o dirección; donde se ubica la alta gerencia y se realiza la toma de decisiones.

Subsistema estructural; es la base para el desarrollo de las actividades y jerarquías de la organización, así como el lugar donde se determinan las funciones y flujos de la comunicación.

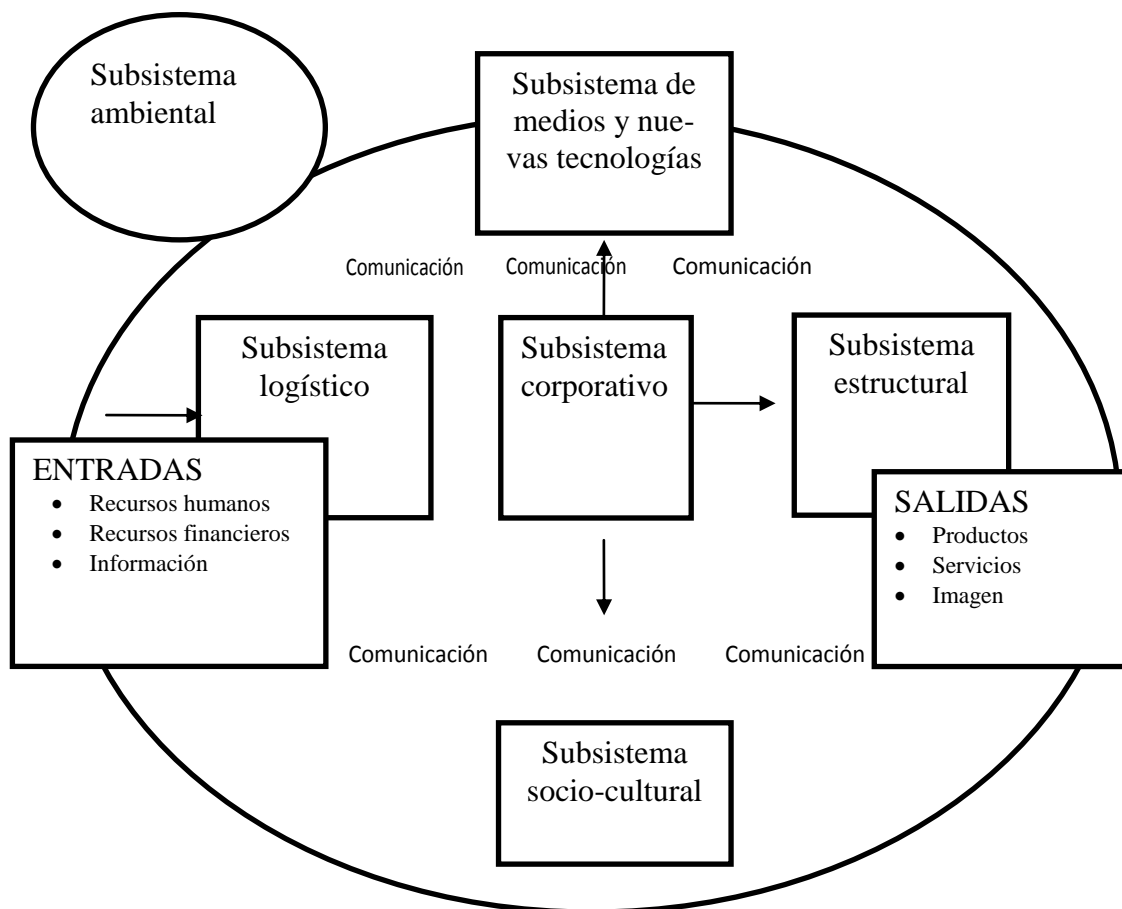
Subsistema socio-cultural; define los valores, políticas, ideas, creencias que dan soporte a la identidad de la empresa, además de proporcionar la solidez institucional.

Subsistema de medios y nuevas tecnologías; integra todos los recursos mediáticos y de las nuevas tecnologías de la información que tiene como fin mantenerse y mantener informados a sus diversos públicos.

Subsistema logístico; define el quehacer de la organización se encarga de la coordinación de las diversas actividades para el logro de metas, razón de ser de las organizaciones.

Subsistema ambiental; cuida los impactos de las fuerzas externas que en ocasiones la organización no puede controlar viéndose afectada a nivel organizacional; asimismo en este subsistema se realizan las acciones dirigidas a la conservación del ambiente y el desarrollo de la organización.

Figura 5. Modelo sistémico



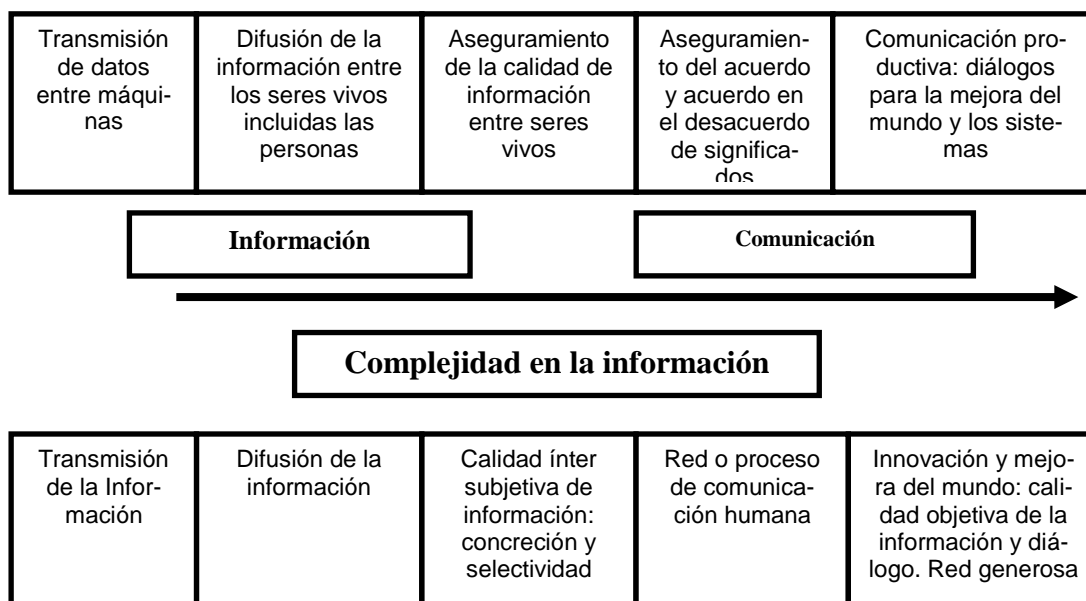
Fuente: Adaptación de Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig (1973, citado en Morgan, 1998, p.38).

Como se aprecia en la figura cinco, hay entradas y salidas en las que van implícitos los recursos humanos, materiales, financieros y por ende la comunicación, elemento básico de esta investigación. Todo está interrelacionado y son afectados por el ambiente, la comunicación es la herramienta que detona la actividad organizacional.

Por otra parte, también se consideró para el diseño del modelo de auditoría de comunicación integral MACI, el referente básico la teoría de la “comunicación productiva”, desarrollada por el investigador mexicano Abraham Nosnik (1995) y el modelo de Berthier (2005).

En la figura 6 se presenta el modelo de comunicación productiva de Berthier (2005).

Figura 6: Teoría de la comunicación productiva de Antonio Berthier



Fuente: Berthier (2005, citado en: Castro & Moreno, 2006, p.142).

Berthier (2005), sugiere en su modelo cómo se desarrolla el proceso comunicativo desde su nivel básico y adquiere complejidad hasta llegar al nivel productivo.

La comunicación desde el nivel de gestión de la productividad se ve “como una forma de apoyo en los problemas de producción, distribución o difusión y uso inteligente de información que resuelve y genera productividad para todos los subsistemas de la organización” (Castro & Moreno, 2006, p. 143).

Tomando como base lo anteriormente señalado, surge la idea de plasmar diversos criterios que son básicos para el desarrollo de una auditoría y que para el modelo MACI.

En toda auditoría se deben considerar diversos indicadores, como lo es: su naturaleza, propósitos, alcance, fundamentos, orientación, metodología, entre otros.

En el cuadro siete se plantean de manera específica los fines del modelo de auditoría de comunicación integral MACI.

Cuadro 7. Fines a considerar en una auditoría de comunicación integral

Factores	Auditoría de Comunicación
Naturaleza	Técnica de control de la comunicación organizacional
Propósito	Evaluar y mejorar la comunicación organizacional
Alcance	La eficiencia y la efectividad del proceso de comunicación organizacional.
Fundamentos	La ciencia de la comunicación, el estado del arte y la normatividad de la empresa.
Metodología	Técnicas y procedimientos apoyados en el método científico.
Aplicación	Al sistema organizacional y sus subsistemas básicos.
Evaluación	Objetiva/subjetiva
Resultados	Con rigor científico e Interpretativos
Aceptación	Actualmente para revisión
Orientación	Analiza percepciones, satisfacción
Proyección	Hacia el futuro
Uso	Limitado
Regularidad	Esporádica
Antigüedad	Un año
Realización	Profesionales de la comunicación y psicología, sociología y administración.
Informe	Amplio

Fuente: Basado en Mancillas (2001, p.48). Elaboración propia.

Como se aprecia en el cuadro siete, todo proceso de auditoría debe considerar desde un inicio los diversos elementos como la naturaleza, alcance, metodología, entre otros. Asimismo, convendrá definir, analizar y revisar todos los factores implícitos en el modelo que inviten a la reflexión antes de la acción.

3.3 MODELO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL

Hasta donde abarcan mis conocimientos, no fue posible identificar un modelo de auditoría de comunicación integral diseñado para evaluar, revisar, medir o auditar la comunicación organizacional interna y externa considerando los diversos subsistemas organizacionales y además que pudiera aplicarse a organizaciones mexicanas del noreste del país.

La presente tesis propone un modelo de auditoría de comunicación integral empírico, basado en el modelo sistémico de Kast & Rosenzweig (1973) la teoría de la comunicación productiva de Nosnik (1995) y el modelo de Berthier (2005) que sugiere como se de-

Costa, Gómez & Túñez (2009) afirman:

Auditar la comunicación en las organizaciones es fundamental, ya que permite diagnosticar las prácticas de comunicación inadecuadas, así como identificar las fortalezas de los procesos, flujos, canales, medios, herramientas y competencias de los líderes en cuanto a las habilidades de comunicación, relaciones públicas, publicidad e imagen, entre otras. Implica analizar las prácticas de comunicación siguiendo estándares de calidad en el proceso que sin duda alguna incrementará el logro de objetivos y metas organizacionales (p.4201).

3.3.1 FACTORES QUE INTEGRAN EL MODELO MACI

MACI considera 13 factores que surgen de la revisión bibliográfica y de los constructos que fundamentan cada factor.

El primer factor a evaluar en los instrumentos diseñados para la autoevaluación por parte de la organización y de los empleados fue:

- **Comunicación/información:** “Para lograr una comunicación eficaz, tanto por cauces formales como informales, debemos tomar en cuenta algunos principios como la prontitud, la objetividad, la utilidad y la confianza” (Lucas, 1997, p.161). Asimismo, destaca el autor que vivimos en una sociedad de la información en donde las personas, los grupos sociales y las distintas organizaciones para poder funcionar y cumplir sus objetivos previstos, necesitan de la información. La manera de crear, producir, disponer, elaborar, expresar y comunicar mensajes se convierte en una de las primeras necesidades sociales en la vida de todos los ciudadanos.

El segundo factor es muy básico en el sistema organizacional, ya que es la base de toda organización:

- **Comunicación y cultura:** la cultura, tal y como se manifiesta en las organizaciones, y de acuerdo con Nosnik (2005), es el “conjunto de creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil normativo y ético de la misma” (p. 48).

Asimismo, Robbins (2004) destaca que la cultura es “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Aumenta la estabilidad del sistema social [...] la cultura define las reglas del juego. Las costumbres y tradiciones de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a sus fundadores. La cultura

se transmite a los empleados de varias maneras, los más poderosos son las anécdotas, ritos símbolos materiales y el lenguaje” (pp.528-535).

El tercer factor a analizar en la organización es la comunicación y el comportamiento organizacional.

- **Comunicación y comportamiento organizacional:** Robbins (2004, p. 8) “identifica las prácticas de comunicación y la eficacia de la administración del recurso humano evaluando los programas de motivación, liderazgo, innovación, apertura, capacitación, toma de decisiones, trabajo de equipo o grupo. El comportamiento organizacional estudia lo que la gente hace en la organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño”.
- Por su parte, Wagner & Hollenbeck (1992, citado en: Salgado, 1997, p.7), destacan que el comportamiento organizacional es “el campo de estudio que se ocupa de entender, explicar, predecir y cambiar la conducta humana que ocurre en el contexto organizacional.”

Otro factor a evaluar es la comunicación con los públicos externos.

- **Comunicación/externa:** evalúa la percepción de los empleados con respecto a las relaciones con los clientes como el gobierno, los medios de comunicación, proveedores, familia, y comunidad, entre otros. Lucas (1997) señala que “la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar las relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (p. 204).

La comunicación externa debe cuidar a sus diversos públicos y contar con buenas relaciones. Asimismo, Andrade (2005) enfatiza que “hay procesos de comunicación de sus miembros con el exterior [...] considerar al conjunto de actores que habitualmente hay que tener en cuenta como: los clientes, la comunidad local, el gobierno, los proveedores, los medios de comunicación, entre otros es elemental obtener la retroalimentación sobre lo que piensan de la empresa o del producto, de la institución y del servicio para atender en la medida de lo posible sus necesidades y lograr su satisfacción” (p.17).

La comunicación/ infraestructura se aborda como quinto factor en el modelo MACI.

- **Comunicación/infraestructura:** “son los elementos simbólicos que se pueden observar en las empresas y se clasifican en escenario físico, interno: distribución del espacio, elementos decorativos, condiciones de iluminación, limpieza y temperatura, y escenario físico externo (localización, fachada, tamaño) etc., escenario institucional, tiene que ver con los mensajes que la organización envía a través de distintos medios, tales como ceremonias, ritos sociales, canales institucionales impresos, audiovisuales y electrónicos” (Andrade, 2005, p.73).

Mide la percepción que se tiene de la organización en cuanto a sus recursos materiales, (edificios, oficinas, mobiliario, equipo, software, transporte, etc.) que contribuyen al desarrollo de las actividades laborales brindando una seguridad a sus empleados de una empresa sólida y formal.

En el campo organizacional, actualmente, las organizaciones no se pueden desvincular de la responsabilidad social, quinto factor a evaluar.

- **Comunicación/responsabilidad social:** Para Cajiga (2006, citado en Rebeil, 2008, párr. 6), la responsabilidad social es “el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las cinco expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, y para la construcción del bien común”.

Al respecto, Sixto, Guevara & Túñez (2009) destacan que:

O conceito de RSE ou RSC pode entenderse desde diferentes correntes sociais, económicas e mesmo políticas. É um conceito que engloba unha amalgama de dimensións que se atopa en continua evolución. Na actualidade non existe consenso unánime sobre o concepto de Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Corporativa ou Responsabilidade Social Corporativa.⁷

Como se señaló anteriormente este factor analiza las prácticas éticas de la organización, como el comportamiento, el uso de las normas, práctica de valores, responsabilidad laboral, contribución con la sociedad, conservación del ambiente, ayuda mutua y la con-

⁷El concepto de RSE o RSC se puede entender de distintas corrientes sociales, económicas y políticas. Es un concepto que engloba una amalgama de dimensiones en continua evolución. En la actualidad no existe consenso unánime sobre el concepto de, Responsabilidad social empresarial, Responsabilidad corporativa o Responsabilidad social corporativa. (Traducción al español por la autora).

gruencia de los valores a nivel interno y externo desde el punto de vista de sus clientes internos.

La comunicación interpersonal para el buen clima laboral de las organizaciones está considerada como el siguiente factor.

- **Comunicación/interpersonal:** Este factor evalúa las prácticas y efectividad de la comunicación de los líderes con sus subordinados, en donde revisamos la empatía, asertividad, medios, liderazgo, habilidades comunicativas con el fin de detectar las fallas para su inmediata atención. “la comunicación que ocurre entre dos individuos en cualquier situación en la cual pueden encontrarse” (Steinfatt, 1983, p. 38).

La comunicación interpersonal implica llevar “una relación satisfactoria, ya sea como conocidos, amigos o íntimos, busca la estabilización, un medio de mantener la relación a ese nivel por algún tiempo. [...] Una forma importante de realizar una comunicación progresiva exitosa dentro de la relación es ver que los patrones se comuniquen de manera descriptiva, abierta y provisional y en un clima de igualdad (Verdervet, 1999, p.191).

El cambio en las organizaciones en la actualidad está presente día a día, por lo que el modelo lo revisa como:

- **Comunicación y cambio:** tiene como fin identificar las áreas de oportunidad de la comunicación en situación de crisis e inestabilidad financiera, siniestros, rotación, nuevas tecnologías, etc. para su oportuna prevención. “El cambio se refleja con los antecedentes a nivel mundial y nacional cargados de incertidumbre, inestabilidad, y turbulencia, resulta lógico pensar que la vida institucional de las empresas y organizaciones en general, también se ve afectada y refleje además una dinámica de cambios generalizados” (Nosnik, 2005, p.32).

El uso e implementación de los medios masivos y las nuevas tecnologías está implícito en el sistema organizacional. El modelo lo revisa a en el siguiente factor:

- **Comunicación/nuevas tecnologías:** analiza a las organizaciones con respecto al uso de los medios tradicionales y las nuevas tecnologías de la información en cuanto a su oportunidad, claridad, suficiencia, vehículo y efectividad, tomando como base al cliente internos. Señala que los canales impersonales se refieren a

los medios físicos que transmiten, transportan o contienen los mensajes. Actualmente estos pueden ser los medios tradicionales o nuevas tecnologías de información o comunicación. Los medios tradicionales de comunicación organizacional son: cartas, memorandos, boletines, cartas de noticias, revistas internas, tableros de anuncios, videocintas, audio cintas, circuito cerrado de televisión, entre otros (Nosnik, 2005, p. 57). Asimismo, el autor citado destaca que las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) se refieren a medios que presentan la combinación de telecomunicaciones, informática, y medios tradicionales de comunicación por medio de celulares, radio localizadores, Internet e Intranet, así como videoconferencias.

El décimo factor cuya evaluación en el sistema organizacional es primordial, se considera en el modelo con la siguiente conceptualización:

- **Comunicación/finanzas:** “se trata de una actividad también conocida como “comunicación con los accionistas o a los inversionistas” (Sánchez, 1998, p. 56). Se encarga de aspectos relacionados con las finanzas de la organización y su posición en la bolsa. Esta subfusión tiene que ver con la realización de investigación y análisis, la difusión directa entre distintos públicos y la canalización de datos a los medios. Asimismo, tiene como fin analizar la estabilidad financiera y la inversión que la organización destina a acciones de relaciones públicas, marketing, publicidad y el efecto en cuanto al posicionamiento de la misma. Este factor identifica el manejo de la información y transparencia de los mismos hacia sus clientes internos.

La comunicación con los diversos públicos es básica para afianzar la imagen y reputación de las empresas y organizaciones, por lo que se presenta a continuación para la evaluación de la comunicación corporativa.

- **Comunicación e imagen:** se refiere a la creación de una percepción favorable de la organización entre sus colaboradores. Asegurar la consistencia entre los mensajes enviados por distintos medios. (Andrade, 2005, p. 29). Evalúa y analiza la percepción de los públicos en cuanto a la identificación de la marca, publicidad, relaciones posicionamiento, señalética y las prácticas que contribuyen a la impresión de una imagen favorable en su público. Evalúa la percepción de las

estrategias efectuadas por la empresa u organización en la promoción de los activos como: la marca, publicidad, relaciones públicas, etc.

Otro aspecto a evaluar en el presente modelo es la comunicación con los grupos, ya que es determinante en todo sistema organizacional.

- **Comunicación grupal:** evalúa y analiza la percepción respecto a la promoción e integración de los grupos, estatus, nivel de participación, entre otros, con el objeto de visualizar las prácticas de la organización en cuanto a la conformación de grupos para el logro de objetivos y cumplimiento de metas. Hause y Bowditch (1973, citados en Goldhaber, 1984, p.233) definen al grupo como “un sub-sistema dentro de la organización. Enumeran cuatro características principales del grupo: propósito común, interacción, conciencia mutua y auto-percepción como miembros del grupo. Se cree que los grupos formados dentro de la organización son de gran ayuda para alcanzar los objetivos de la misma, para acelerar el flujo de la información y para satisfacer ciertas necesidades personales”.

Por otra parte, Fernández (2002, citado en Nosnik, 2006, p. 335) “revisó la definición y tipología de los grupos que existen y su aplicación en el contexto organizacional considerando las variables como: composición, tamaño, cohesión, homogeneidad-heterogeneidad, estructura, metas, tareas y liderazgo”.

En toda organización es prioritario revisar las actividades, estrategias y acciones encaminadas al logro de los objetivos del sistema organizacional. El presente modelo las aborda como un factor elemental.

- **Comunicación/logística:** “Estrategia general que se seguirá para asegurarse que los programas y acciones de comunicación logren los objetivos que se han propuesto alcanzar” (Andrade, 2001, p. 56). Evalúa y analiza la percepción sobre la promoción a los sistemas de calidad, administración, control, dirección, orden en tu trabajo, información a todos los niveles, puntualidad en la entrega de productos, claridad en los mensajes, oportunidad en la información, resultados de calidad, innovaciones para mejora continua entre otros, con el fin de contribuir a la detección oportuna de las fallas de la estructura organizacional y sus procesos.

Como se puede observar con las definiciones anteriores, el modelo MACI tiene como fin identificar las prácticas de comunicación de la organización y obtener, desde su pun-

to de vista y mediante la autoevaluación, la percepción de los diversos factores que inciden en el sistema organizacional de forma que favorezca al fortalecimiento institucional o empresarial. Asimismo, este modelo requiere de la revisión in situ, o auditoría externa, ya que permite contar con una visión objetiva de las áreas con mayor riesgo.

3.3.2 PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MACI

El procedimiento para la aplicación de MACI está conformado por tres fases: la inicial, la intermedia y la final.

En cada una de las fases de la auditoría de comunicación en la organización se requiere principalmente de una actitud de ganar-ganar, debido a que gana la empresa o institución, ganan los empleados, ganan los públicos externos y gana el equipo de auditores o firma de consultores. Para el éxito de MACI se debe destacar que es un trabajo compartido, en donde hay que involucrar a todos los integrantes de la organización.

Como bien destaca Aja (2002):

Es la gerencia o el equipo de dirección la máxima autoridad para establecer la política de la organización. En dicho proceso, es imprescindible la información generada por las diferentes fuentes y medios, propios de la infraestructura de información que posee la organización. Es la alta dirección de la empresa la primera que ha de sensibilizarse, motivarse, convencerse y decidirse a realizar los cambios necesarios. (p. 7).

Efectuar un cambio de segundo orden en las organizaciones, por lo general éste debe iniciar en la alta gerencia, y es allí donde se hay que proponer la idea acerca de la importancia de la evaluación para la mejora sistémica, así como para una mejor toma de decisiones que los lleve a la eficacia y eficiencia organizacional.

Costa, Gómez & Túnnez (2009) señalan que “implementar la calidad en las auditorías de comunicación requiere de iniciar el proceso contando con un modelo de auditoría de comunicación organizacional que se adecue a las características implícitas e identifique las herramientas, flujos, estructuras y formas de comunicación interna y externa, con el fin de lograr el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales (p.100).

A continuación se explican las tres fases de las que consta el modelo MACI.

3.3.2.1 Fase inicial

Consiste en efectuar un proceso de auditoría de comunicación en las organizaciones públicas o privadas. Requiere en principio despertar el interés del cliente; de las autoridades de mayor nivel jerárquico, como presidentes, gerentes, secretarios, directores generales de calidad, producción, recursos humanos, administración, finanzas, comunicación, mercadotecnia, relaciones, públicas y de todo el personal que labora en la organización.

Antes de iniciar un proceso de auditoría de comunicación integral se sugiere buscar el contacto inicial con la empresa u organización que puede surgir ya sea por una necesidad a remediar, por indicadores de baja productividad, apatía, clima laboral tenso y principalmente por conflictos entre jefes y subordinados, además del ruido a nivel individual, grupal u organizacional.

A su vez, esta fase inicial comprende las siguientes actividades:

1.-El contacto inicial

En todo proceso de auditoría es recomendable iniciar un primer acercamiento con los posibles clientes, como Shindell & Pariente (1998) enfatizan:

El contacto inicial se puede dar por diversas formas, ya sea porque se detecta una situación de conflicto, o falla a nivel institucional, grupal o individual afectando al sistema organizacional o bien cuando un problema o necesidad es identificado y empieza una organización, grupo/equipo, o individuo a buscar a alguien calificado para que los auxilie con el problema y facilite el cambio o crecimiento (p. 1).

El contacto inicial) puede surgir por diversas situaciones, necesidades de los interesados, o bien por:

- Una referencia de un usuario con el que se haya trabajado anteriormente.
- Una sección de publicidad que se haya enviado a los medios.
- Una carta de presentación enunciando los servicios.
- Referencias, de amigos o conocidos del cliente.
- Un artículo, capítulo, o libro de los autores leído por el cliente.
- Una presentación profesional que se haya dado y en la que el cliente estuvo presente.
- Una llamada telefónica de negocios presentándose al cliente para ofrecer tus servicios.
- Comportarte en todos los roles como un profesional. (Shindell & Pariente, 1998, p. 1-3).

Por otra parte, Krohling (2006) destaca que de acuerdo a su experiencia una auditoría de comunicación en las organizaciones se inicia con el planeamiento, en donde se delinearán todos los pasos del proceso de una auditoría de comunicación organizacional, así como su logística e implementación.

Efectivamente, como destacan Shindell & Pariente (1998) y Krohling ((2006), existen diversas formas de iniciar el primer contacto. Sin embargo, depende del fin de la auditoría, y de su tipo ya que puede ser: interna, externa, con fines educativos, de provisión, colaborativa, funcionalista, entre otras; además, de considerar el servicio por parte de la consultoría o necesidades de la organización.

2.-Proporcionar información general del proceso

Una vez que el primer contacto se inició, es primordial informar a los directivos sobre el proceso de auditoría, poniendo sobre la mesa los compromisos por parte del consultor-auditor y de la organización. La eficacia del proceso depende de la claridad con que se exponga. El consultor-auditor debe explicar detenidamente el modelo, el procedimiento, las técnicas y los requerimientos, reiterando la importancia de la participación de la organización o directivos, sus empleados y del compromiso compartido. Para ello, se recomiendan los siguientes pasos:

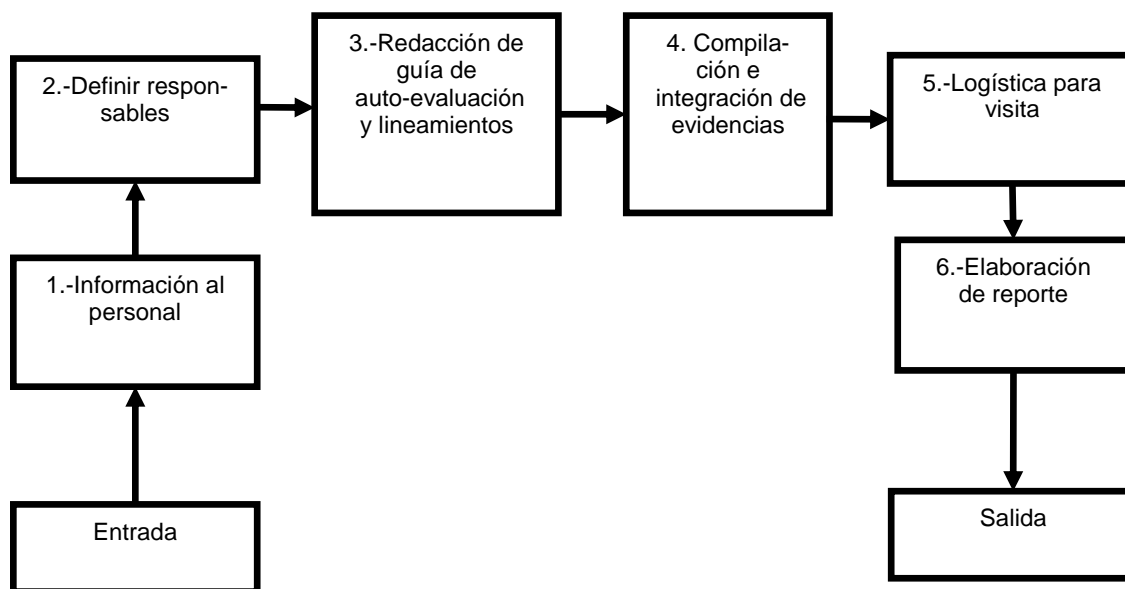
- Informar al personal del proceso de auditoría de comunicación y el fin que se persigue, resaltando los beneficios que se derivarán para la mejora continua del sistema organizacional.
- Nombrar responsables directos para el proceso de auditoría que pueden ser directores de comunicación, administradores, responsables de recursos humanos etc. ya que de ello depende la integración de la información y de las evidencias.
- Proporcionar los lineamientos para el llenado del instrumento de auto evaluación. Este paso es muy importante, ya que refleja: ¿Cómo se visualiza desde la perspectiva de los directivos y de los líderes del sistema el estado que guarda la comunicación desde sus diversos subsistemas?
- Una vez redactado el documento, se deberá solicitar a los responsables de cada área en la estructura organizacional las evidencias que respondan a cada indica-

dor del formato de auto evaluación, con el fin de contar con la información que posteriormente en la visita será evaluada por los auditores.

- Los responsables de la auditoría por parte de la organización deberán recopilar e integrar las evidencias organizándolas en carpetas impresas y/o digitales de acuerdo a cada criterio e indicador, contribuyendo a la optimización de los tiempos de la auditoría, así como, a la organización de la información de cada área.
- Gestionar la visita para efectuar la auditoría de comunicación. Una vez que la organización tenga cubiertos todos los pasos anteriores se deberá poner en contacto con la firma de auditores para enviar el documento de autoevaluación y agendar la fecha de la visita.
- Acordar la fecha por las dos partes, consultor-auditor y organización, así como las condiciones para el desarrollo de la misma. (Cuando las auditorías se realizan en otra ciudad distinta a la de la firma de los auditores se deberán poner de acuerdo con los gastos que se deriven y que, por lo general, la organización los absorbe).
- Concertar la agenda antes de realizar la visita integrando todas las actividades a desarrollar en la auditoría.
- Al realizar la visita a la organización se deberá seguir la agenda establecida por parte de los auditores y de las personas involucradas en el proceso de auditoría de comunicación integral.
- Al concluir con el proceso los auditores realizan un reporte de salida agradeciendo las atenciones brindadas señalando dos o tres fortalezas y dos o tres debilidades reiterando que no es un dictamen final, y que en un plazo de tres meses se les hará llegar el documento con las observaciones.
- Llevar a cabo la elaboración del dictamen por parte de los auditores participantes en el proceso y en un lapso de un mes concentrar la información a la firma de consultores auditores para la revisión del documento por parte del responsable de la auditoría o del comité de evaluación.
- Una vez revisado el documento final con las recomendaciones emitidas por el equipo de auditores, se entrega el dictamen final con las recomendaciones.

El procedimiento que se sugiere se deriva de la experiencia-práctica como visitadora-evaluadora del CONAC, mismo que se ilustra en la figura ocho.

Figura 8. Procedimiento general de la aplicación del modelo de auditoría de comunicación integral



Fuente: Elaboración propia.

3.-Redacción del formato de autoevaluación

El instrumento de autoevaluación (Anexo 5) está conformado por la información general de la organización y de sus diversas áreas respecto a la comunicación interna, cultura organizacional, comportamiento, logística, comunicación interpersonal, grupal y externa entre otras; Asimismo, es fundamental establecer que la persona asignada para la captura del instrumento, le corresponde recabar e integrar en una carpeta las evidencias que respalde la información redactada en el documento y describa cómo se visualiza la organización en la actualidad, cuestionándose: ¿cuál es el estado que guarda?, ¿qué acciones se han implementado para la mejora de la organización? Esto con el fin de facilitar a los auditores la revisión durante la visita.

Los factores a evaluar se citan en el cuadro ocho.

Cuadro 8. Factores a evaluar del modelo MACI

No.	Factores
0	Normatividad / políticas generales
1	Comunicación / información
2	Comunicación / cultura
3	Comunicación / comportamiento organizacional
4	Comunicación / externa
5	Comunicación / infraestructura
6	Comunicación / responsabilidad social
7	Comunicación / interpersonal
8	Comunicación / cambio
9	Comunicación / nuevas tecnologías
10	Comunicación / finanzas
11	Comunicación / imagen
12	Comunicación / grupal
13	Comunicación / logística

Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de evaluar los diversos rasgos que conforman el instrumento de autoevaluación de la auditoría de comunicación integral se presenta una clasificación de las evidencias a considerar en el proceso de autoevaluación.

- **Evidencias indispensables:** documentos esenciales para la operación de cualquier organización formal, socialmente responsable.
- **Evidencias necesarias:** se refiere a los atributos básicos que debe contar una organización para el cumplimiento de su misión, ya sea proporcionar un bien, o producir un producto con calidad.
- **Evidencias ideales:** muestran el escenario ideal de operación de la organización. Es el estado deseado al que se pretende llegar.

Cada una de las evidencias señaladas se evalúa conforme a la siguiente escala de valoración:

Para el proceso de autoevaluación y la evaluación in-situ se empleará la escala ordinal donde el evaluador anota un cero (0) cuando no exista evidencia y del 1 al 5, de acuerdo

a la cantidad de las evidencias que se presenten, empleando el número de menor rango cuando solo hay un documento que demuestre o de soporte al factor a evaluar y así sucesivamente, como se exhibe a continuación:

- **(0) No hay evidencia:** se carece de documentos que den soporte al rasgo a evaluar.
- **(1) Malo:** existe mínima evidencia que respalde el rasgo.
- **(2) Regular:** muestran algunas evidencias que soportan el rasgo a evaluar.
- **(3) Bueno:** la evidencias son apropiadas al rasgo a evaluar pero no suficientes.
- **(4) Muy bueno:** las evidencias son suficientes y fundamentan de manera óptima el rasgo a evaluar.
- **(5) Excelente:** las evidencias proporcionadas están muy por arriba de las expectativas.

Una vez señaladas las evidencias y la escala ordinal de evaluación, en los cuadros nueve, diez y once se muestra un listado de los documentos a evaluar bajo las categorías de: indispensables, necesarias e ideales. Asimismo, se identifican los números de las preguntas planteadas en el instrumento de autoevaluación.

En el cuadro nueve se presentan las evidencias indispensables para su revisión y las preguntas del instrumento que lo solicitan.

Cuadro 9. Evidencias indispensables para evaluación

No.	Descripción	Preguntas en instrumento de auto-evaluación
1	Registro oficial ante el (Servicio de Administración Tributaria), “SAT”	Carpeta cero, 6.1
2	Declaración de misión y visión	2.5
3	Marco legal	Carpeta cero, 3.10, 6.2, 8.1, 12.2, 12.4
4	Políticas de asignación del gasto y rendición de cuentas	Carpeta cero, 6.3, 6.4, 8.4, 10.1, 10.2, 10.3, 10.5, 10.7, 3.6
5	Manual de procedimientos	3.1, 3.2, 8.5
6	Organigrama	Carpeta cero, 3.6, 1.2
7	Infraestructura general	5.1, 5.2, 5.3, 9.1 al 9.9, 11.7
8	Plan estratégico de desarrollo institucional/empresarial	3.11, 6.2, 3.7
9	Manual de organización institucional/empresarial	1.1, 2.5, 3.2
10	Programa de capacitación integral	7.1, 2.8, 3.7, 12.1
11	Seguridad social e industrial	5.4, 6.3, 6.4
12	Sistema de calidad	13.4, 13.5, 13.2, 13.5

Fuente: Basado en Franklin (2004, pp. 293-324). Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro nueve, hay doce evidencias a evaluar principalmente. Cada organización debe contar con cada una de ellas para su buen desarrollo. Una organización formal comunica, aunque no lo quiera, valores, cultura, responsabilidad social, estabilidad financiera y reputación, entre otros factores por lo cual este rubro se considera como indispensable.

En el cuadro diez se presenta una lista de evidencias necesarias que en las empresas o instituciones deben atender para un sano desarrollo organizacional.

Cuadro 10. Evidencias necesarias

No.	Descripción	Preguntas en instrumento de autoevaluación
13	Comunicación organizacional integral	1.1 al 1.6, 2.3, 2.4, 2.6, 2.7, 2.8, 3.3, 3.4, 3.12, 3.13, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 5.7, 7.2, 7.3 7.7, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 8.6, 10.1, 11.2, 11.3, 13.3, 13.6
14	Clima organizacional	2.1, 2.2, 7.3, 7.5, 7.7, 7.8
15	Plan estratégico de desarrollo organizacional	2.5, 10.7, 3.7, 12.5
16	Programa de mejoramiento y aseguramiento de la calidad	3.5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 11.4, 13.4, 13.5
17	Perfil del puesto	2.4, 7.1, 8.2, 12.6, 12.7
18	Programa de reclutamiento, selección y contratación	8.3, 12.1, 12.6, 12.7
19	Implementación de nuevas tecnologías de la información:	3.13, 5.7, 8.7, 9.1 al 9.9
20	Programa de capacitación	3.7, 3.8, 3.10,
21	Programa de mejoramiento del personal:	3.12, 10.4
22	Apoyos a empleados	3.11, 6.3
23	Espacios físicos para el esparcimiento de los empleados	5.4, 5.6
24	Infraestructura específica: vehículos, medios de comunicación, etc.	5.2, 5.3 5.4, 5.5, 9.1 al 9.9

Fuente: Basado en Franklin (2004, pp. 293-324). Elaboración propia

Como se puede observar el cuadro diez integra programas que buscan la mejora del sistema y que son básicas en su desarrollo.

El cuadro once se refiere a las evidencias ideales, en él se muestra un listado de documentos elementales para una organización formal. Atender estos requerimientos da sustento a su razón de ser.

Cuadro 11. Evidencias ideales

No.	Descripción	Preguntas en instrumento de autoevaluación
25	Estímulos a la productividad del personal	6.3, 10.4
26	Plan estratégico de calidad (logística organizacional)	13.4,13.5, 11.4
26	Programa de actividades de formación integral	10.5
27	Reconocimientos a los empleados de alto rendimiento	10.4
28	Instalaciones y espacios para reuniones del personal:,	12.1
29	Servicios de apoyo a los empleados	3.12,
30	Programas sociales y de servicios a la comunidad	6,2, 11.1
31	Relación permanente empleado- empresa, institución.	7.7, 7.8, 7.9, 11.1
32	Desarrollo de tecnología: innovaciones y elaboración de recursos de apoyo al trabajo	5.7, 11.5,13.1, 13.7
33	Innovación-creación para la mejora organizacional:	3.11, 13.1
34	Recursos extraordinarios de financiamiento;	10.5, 10.6
35	Progreso de la organización a través de los años.	11.5
36	Programa permanente de seguridad e higiene	5.4, 6.3, 6.4
37	Programa de promoción del personal	7.4, 7.5, 7.6, 12.6

Fuente: Basado en Franklin (2004, pp. 293-324). Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro once hay aspectos que llevan al sistema organizacional a una mejor estado, implementando las acciones de cobertura informativa y comunicativa de mejora continua a corto, mediano y largo plazo. La autoevaluación contribuye para integrar toda la información del sistema organizacional que cada una de las áreas de responsables de la gestión, producción, finanzas, administración, recursos humanos, comunicación, entre otras. La redacción del documento debe ser de manera clara y objetiva, respondiendo a los diversos cuestionamientos, desde su apreciación sobre el estado que guarda cada indicador y desde el punto de vista de su operación cotidiana.

4.- Compromisos del auditor y de la organización.

Al realizar una auditoría, tanto la organización como los auditores contraen una serie de compromisos a considerar para el buen desarrollo de la misma.

A) Compromisos del consultor-auditor

- Acude a la organización y desarrolla su trabajo aplicando estrictamente su ética profesional.
- Revisa las evidencias presentadas por la organización y evalúa de acuerdo a los parámetros establecidos.

- Aplica los instrumentos de recolección de información necesarios que den sustento al proceso de auditoría y emplea los diversos recursos (encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, observación, análisis de contenido, entre otros), que retroalimente el proceso e identifique las áreas de oportunidad de la empresa o institución, y elabora un dictamen lo más confiable posible.
- Se apeg a lo previamente establecido en la agenda. No obstante, respeta las situaciones ajenas al protocolo, actuando con prudencia y actitud abierta.
- Adopta una actitud cordial, pero sin involucrarse socialmente con los responsables de la auditoría por parte de la organización.
- Una vez realizada y agotadas todas las actividades programadas en la visita, se elabora el reporte de salida agradeciendo a las autoridades su apoyo.
- Envía el reporte de evaluación al auditor responsable o al titular de la firma para su visto bueno.
- El responsable de la firma y su equipo de auditores elabora el dictamen final integrando los comentarios y recomendaciones propuestos por el equipo evaluador.
- Una vez revisado y acordado el dictamen final se entregará a la organización.

En el desarrollo de la presente investigación, donde se implementó la auditoría de comunicación en dos organizaciones del noreste mexicano, se llegó hasta el penúltimo paso.

B).-Compromisos de la organización

- Firmar el contrato con el responsable de la auditoría o con el consultor-auditor. En caso de que sea con fines educativos, se deberá contar con el permiso o autorización para el acceso a la misma.
- La empresa o institución se encarga de asignar a una persona para la elaboración del formato de autoevaluación, de preferencia de nivel ejecutivo y responsable del área de comunicación, de recursos humanos o administración.
- La organización notificará a sus empleados sobre la auditoría de comunicación por diversos medios, pidiendo su colaboración para la entrega oportuna de la información y el apoyo durante la visita.

- El responsable de organizar la información para su revisión concentrará las evidencias proporcionadas por las diversas áreas, las integrará en expedientes de acuerdo a los factores a evaluar que deberán estar disponibles a la vista durante la visita.
- Cuando falte alguna evidencia porque no se puede mover del área o manipularla, deberá hacer alguna nota en el instrumento, o bien, brindará todas las facilidades al equipo auditor para la verificación.
- La organización coordinará la logística y los recursos necesarios para efectuar el proceso dentro de los límites acordados en el contrato, o bien, establecidos en la agenda.
- Por su parte, la organización proporcionará todas las facilidades a los auditores para el desarrollo del proceso y el acceso a la información que se requiera ampliar.

Es recomendable que antes de iniciar la primera fase del proceso, se aborden estos aspectos para el buen desarrollo de la auditoría de comunicación. Asimismo, se sugiere acordar el costo total del proceso de auditoría que por lo regular es una cantidad razonable. En ocasiones, el cliente u organización proporciona los viáticos de los auditores, como el hotel, transporte y alimentación; todo ello depende del contrato establecido.

Para la realización de la auditoría MACI la organización se comprometerá a facilitar un espacio de trabajo exclusivo para los auditores y que las evidencias de la autoevaluación estén ordenadas para la revisión.

El equipo de auditores debe estar conformado por académicos, especialistas en comunicación; recursos humanos, psicología, administración y calidad de preferencia.

Cuando la auditoría es con fines educativos las condiciones cambian en cuanto a gastos de traslado, hospedaje y alimentación, ya que eso corre por cuenta del interesado, en este caso del investigador. Los auditores que participen en este tipo de auditorías, pueden ser estudiantes de posgrado en comunicación, recursos humanos, administración, psicología, ingeniería industrial o ciencias afines.

La presente investigación fue con fines educativos, participando en su desarrollo estudiantes del cuarto semestre de la Maestría en Comunicación Corporativa, ya que en su plan de estudios está considerada la materia de auditoría de comunicación.

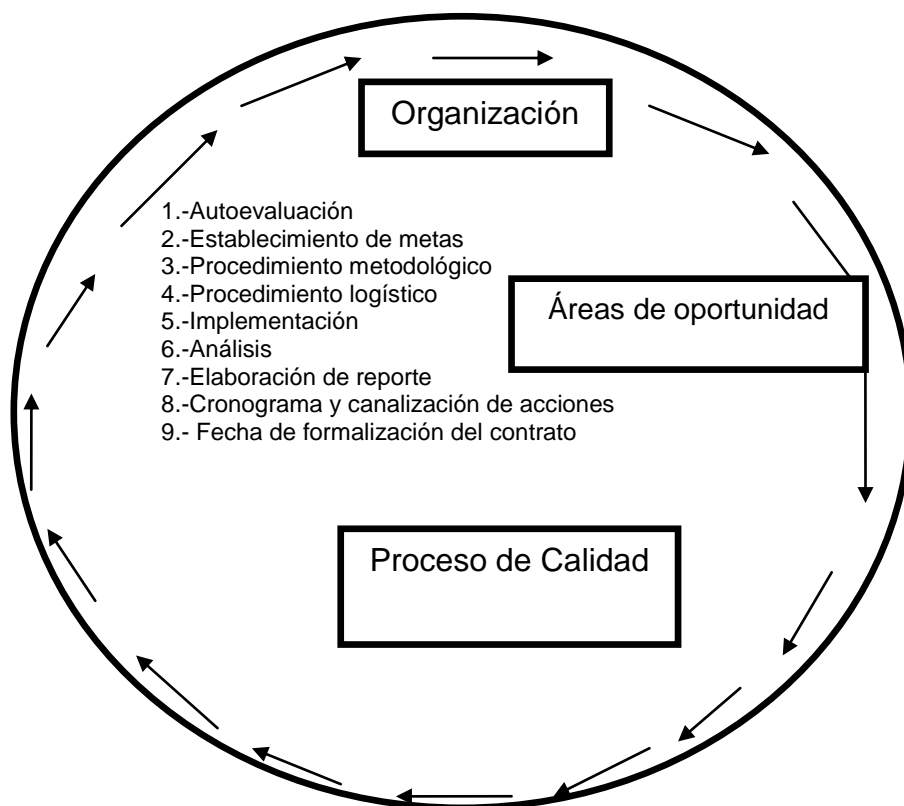
5.-Recomendaciones adicionales de la fase inicial

Cuando el modelo se aplique formalmente siguiendo el protocolo de una firma de consultoría, se recomienda realizar una presentación ejecutiva, a los directivos, de las políticas y protocolo del proceso de auditoría de comunicación integral MACI. Asimismo, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Tomar en cuenta que el primer contacto es elemental, ya que se brindan las opciones de apertura o rechazo y se crean las primeras impresiones de confianza entre las dos partes: la organización y a la firma del consultor-auditor, para que el proceso al que se someterán exista una primera impresión trascendental.
- La presentación del modelo de auditoría de comunicación MACI por parte del consultor-auditor a los ejecutivos del sistema organizacional, no debe exceder de siete días después del contacto inicial.
- La firma de consultor- auditor para la presentación ejecutiva se compromete a proporcionar la explicación del proceso de auditoría integral, identificar ¿cuál es el fin?, ¿quiénes están involucrados?, ¿cuáles son los requerimientos?, ¿cuánto tiempo se lleva realizarla?, el costo, entre otras indicaciones como: la elaboración de un auto diagnóstico, responsabilizar a una persona para la conformación y concentración de la información requerida en la auto evaluación y la integración de evidencias. Asimismo, es importante reiterar que la responsabilidad es de todos.
- Por otro lado, se deben establecer las metas, el procedimiento metodológico, logístico, la implementación, el análisis, la elaboración del reporte, el cronograma, los resultados integrando las recomendaciones y la canalización de acciones, fijar la fecha para la formalización del contrato, entre otras actividades.
- Para fines educativos se puede hacer una tarjeta informativa con las ventajas de implementar el modelo para su revisión

En la figura 9 se presentan los pasos antes señalados, para su mejor visualización.

Figura 9. Pasos a seguir en el proceso de auditoría de comunicación integral MACI



Fuente: Elaboración propia.

6.-Formalización del proceso de auditoría de comunicación por parte del empresario, ejecutivo o líder

Este proceso consiste en proporcionar toda la documentación necesaria para la formalización de la auditoría, se establecen claramente los compromisos y responsabilidades de las partes, así como, el costo y las especificaciones para su implementación. Los formatos que se utilizan normalmente son los siguientes:

- Carta solicitud de la máxima autoridad de la organización. (Anexo 10).
- Especificaciones para el pago del servicio de auditoría.
- Contrato, para su firma.

La firma del contrato pueden realizarla las partes interesadas, cliente y consultor-auditor de manera personalizada, mediante una reunión ejecutiva, o bien, vía electrónica por un lado el cliente y por el otro la firma de consultoría que proporcionará el servicio.

En el contrato se establecen los acuerdos y compromisos de las partes en cuanto al proceso de auditoría y los gastos que se deriven de ello. Una vez que acordaron lo establecido en el contrato, los responsables de la organización y de la consultoría proceden a la firma del mismo.

Ya que se cubrió con el requisito de la firma del contrato, se procede a planear y organizar el proceso de auditoría.

Estas recomendaciones se proponen como sugerencia para la implementación del Modelo MACI en caso de que sea contratado el servicio por una organización a una firma externa de consultoría. No obstante, por lo que respecta a esta investigación, sólo se realizó la carta solicitud por parte de la interesada, recibiendo la autorización vía telefónica por medio del contacto asignado de cada sistema organizacional participante.

3.3.2.2 Fase intermedia

Realizarla auditoría de comunicación integral en la organización implica acudir a la empresa/institución a efectuar la visita, siguiendo el protocolo establecido y el plan previamente acordado.

En la fase intermedia no podemos perder de vista el objetivo de la auditoría, que es llevar a cabo la verificación de los documentos, evidencias impresas, audiovisuales, y electrónicas que integren el expediente y efectuar el proceso de evaluación durante la visita in-situ. Asimismo, se aplicarán los diversos instrumentos como encuestas, entrevistas y observación participante con el propósito de que contribuyan a la integración de un diagnóstico sobre el estado que guarda la comunicación interna y externa en el sistema organizacional respecto a la percepción de los diversos actores que intervienen en el proceso productivo. Para ello, a continuación se presentan cuatro aspectos fundamentales para la implementación de MACI.

A.-Elaboración de la agenda para la visita in situ.

Antes de iniciar con el proceso de auditoría MACI, las dos partes deben establecer la agenda de trabajo. Para ello, se recomienda a los evaluadores:

1. Revisar el plan

Efectuar la revisión detallada del plan para la implementación del proceso de auditoría de comunicación integral MACI, involucrando a las diversas partes: organización y

auditor-consultor. Se sugiere además que el auditor verifique los pasos previos y los avances de las diversas etapas del proceso de auditoría cuestionándose:

- a. ¿En qué paso estamos del plan?
- b. ¿Es el momento propicio de realizar la visita?
- c. ¿Es adecuado y relevante el plan?
- d. ¿Ha cambiado alguna cosa que nos haga (a mí o a mis clientes) desear repasar el plan antes de seguir adelante?

Al cuestionarse al respecto y realizar la reflexión respectiva, si todo es favorable se deberá continuar con el segundo paso.

2. Contactar a los participantes en el proceso de auditoría

Una vez acordado y revisado el plan, se deberá contactar a los evaluadores para confirmar su participación en el proceso de auditoría, tomando en cuenta las consideraciones que a continuación se presentan:

- El responsable de la firma de consultoría deberá considerar ¿cuál es el equipo de auditores más apropiado para efectuar el proceso?, revisar el listado de auditores, sus perfiles, competencias, nivel de conocimiento, experiencia y su calidad moral.
- Una vez revisado el historial se opta por invitar a tres participantes de los cuales se debe saber, primero si tienen el interés de participar, y segundo si tienen la disponibilidad de tiempo para realizar el proceso.
- Se buscará por diversos medios establecer comunicación con los auditores para verificar su agenda y confirmar su compromiso y disposición de apoyar la auditoría. Se debe responder a cualquier duda y además repasar los resultados esperados.
- La firma de consultoría informará a los participantes sobre los días de la auditoría, organización y destino.
- En cuanto la organización tenga listo el documento de autoevaluación, se deberá enviar al equipo evaluador vía electrónica para su lectura antes de la visita.

En la presente investigación se realizaron los pasos antes señalados, invitando como evaluadores a los estudiantes de la primera generación de la Maestría en Comunicación de la Unidad Académica de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Ta-

maulipas, programa de posgrado en desarrollo certificado por su calidad educativa por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Estos alumnos cuentan con el perfil previamente señalado, destacando que son profesionistas que se desarrollan en la docencia, en medios y en organizaciones públicas y privadas. Entre los participantes se contó con un especialista en psicología industrial, cuatro en comunicación, uno en administración y, al frente del equipo, la autora. En la institución pública participaron cuatro personas y en la organización privada tres.

El siguiente aspecto a considerar es generar interés y entusiasmo, ya que en toda actividad laboral debe estar presente.

3. Generar interés y entusiasmo

En cuanto los auditores lleguen a su punto de encuentro, se recomienda que se muestren empáticos con sus compañeros evaluadores y con mucho entusiasmo por realizar un buen trabajo. Asimismo, es fundamental que previo a la visita verifiquen la agenda, la discutan y se pongan de acuerdo para ejecutarla según lo acordado con la organización, que traten de compartir entusiasmo y emoción por el proceso de auditoría con los participantes, ya que al someterse a este tipo de evaluaciones serán los más beneficiados. Además se recomienda adoptar una actitud de interés en todo momento ya que es clave para el buen desarrollo del proceso.

4.-Prepararse uno mismo

El auditor-consultor debe prepararse en varios niveles: logístico, intelectual, emocional, físico, espiritual e interpersonal. Ingresar a una organización a evaluar sus procesos puede generar diversas reacciones, para ello se recomienda estar preparado intelectualmente para efectuar de forma eficiente este proceso. La prudencia y el trabajo de equipo es esencial para el buen desarrollo de una auditoría, por ello los participantes deberán estar psíquica y emocionalmente relajados.

5.-Preparación de la logística

En este aspecto se sugiere nuevamente repasar todos los puntos previos al inicio de la auditoría in-situ, y cabe hacerse el siguiente cuestionamiento: ¿Se tienen todos los materiales y los recursos necesarios para realizar la auditoría? Asimismo, verificar que la logística esté preparada, ya que no sólo incluye cualquier material, sino que también puede incluir sala de juntas, refrigerios, transportación, hospedaje, equipo audiovisual, entre otros

aspectos y reflexionar y asegurarse de que se cuenta con todos los materiales físicos/tangibles necesarios para el proceso de auditoría.

B) Revisión del auto diagnóstico por parte de los auditores

Una vez confirmada la participación del equipo de auditores, se procede a enviar el documento vía electrónica, o bien, por mensajería con una anticipación de por lo menos tres días a un mes de preferencia, con el fin de que los auditores revisen previamente el documento de auto evaluación y analicen la información que se proporcionó.

Es primordial notificar a los participantes quién es el responsable del equipo evaluador durante la visita y de los diversos roles que pueden adoptar. Para ello, Block (1981, citado en Shindell & Pariente, 1998, p.15) identifica dos roles que los auditores deben tomar y que se describen en el cuadro12.

Cuadro12. Roles que los auditores pueden tomar en el proceso de auditoría

Experto	Otorga al especialista bastante autoridad, credibilidad y control	Si tú eres el “experto”, entonces los clientes esperan que les resuelvas sus problemas presentándoles una solución de antemano. Esto también significa que el especialista es responsable de cualquier problema o resultados negativos que puedan presentarse
Colaborativo	El especialista de auditoría de comunicación y el cliente trabajan en conjunto, equitativamente en la solución de los problemas o asuntos a los que se está enfrentando el cliente	Ambos son responsables de los resultados alcanzados y las decisiones tomadas. Algunos clientes se sienten incómodos si ven a su especialista de auditoría de comunicación como alguien “no experto”. Algunos clientes desean responsabilizar a alguien más de los resultados

Fuente: Adaptado de Block (1981, citado en: Shindell & Pariente, 1998, p.15).

C) Logística del proceso entre los participantes.

En este apartado es recomendable ponerse de acuerdo con los participantes del proceso de auditoría y con la organización, después de cada paso o actividad en el plan, para ver cómo están funcionando las cosas.

- Progreso de la auditoría: Una vez iniciada la auditoría el responsable preguntarse ¿Se está desarrollando la auditoría de acuerdo a lo planeado? ¿Necesitan ajustarse o hacerse modificaciones a las programaciones de tiempo para la revisión

de evidencias? Lo anterior con el fin de lograr que el proceso no interfiera con la dinámica organizacional.

- Roles de auditores. ¿Es apropiado el desempeño de los auditores participantes? Se debe reflexionar sobre cada uno de los participantes y cambiar lo que se considere que no es lo apropiado. Por otra parte, es recomendable tomar la opinión de los participantes para retroalimentarse sobre el desarrollo de la auditoría e implementar los cambios necesarios.
- Apoyo a la auditoría: autoevaluar el apoyo para el desarrollo de la auditoría y preguntarse: ¿se está recibiendo todavía el apoyo del cliente y participantes que cuando se inició? Por lo general, conforme transcurren las auditorías, los involucrados en el proceso están dispuestos a proporcionar las facilidades requeridas. No obstante, en ocasiones dejan de apoyar y es cuando el responsable de la auditoría asume la responsabilidad de recordar a la organización lo establecido. En la presente investigación las dos organizaciones apoyaron incondicionalmente en el proceso, en la medida de sus posibilidades, lo que implicó ciertas restricciones en su desarrollo por la naturaleza de las mismas, lo que se describirá ampliamente en el capítulo IV.
- Metas/resultados de la auditoría. ¿Las metas y los resultados para cada paso o fase de la auditoría son satisfactorias? En este punto se debe considerar la siguiente recomendación: se ha evaluado honesta y abiertamente las metas/resultados alcanzadas consigo mismo, con los co-auditores y los clientes u organización. Como auditores se debe tener la madurez necesaria para poder auto evaluar el ejercicio profesional y el de los diversos actores que intervienen en el proceso.

D) Trabajo en organización en la fase intermedia

La organización, ya sea pública o privada, debe proporcionar todas las facilidades en cuanto a recursos materiales, humanos y financieros plasmados en el contrato y previo a la ejecución de la auditoría. Como se destacó anteriormente, es fundamental que los auditores cuenten con un espacio de trabajo específico para el proceso, se les facilite el acceso a las diversas áreas que integran la organización así como, se proporcione toda la información adicional que sea requerida.

Es fundamental que la organización coordine la logística para entrevistar a los diversos actores que intervienen en el proceso, adecuando un espacio físico para el desarrollo de las entrevistas o grupos de enfoque. En la presente investigación sólo se efectuaron algunas entrevistas y un grupo de enfoque con públicos externos en la organización pública. Con la privada no se permitió, debido a que lo consideran información confidencial, además que este aspecto solo lo atiende el corporativo.

3.3.2.3 Fase final

Una vez efectuada la visita en la organización y aplicado el modelo MACI, los auditores se llevaron el instrumento de auto-evaluación, las impresiones obtenidas durante la visita, el formato de evaluación de evidencias, así como los reportes de observación, encuestas y entrevistas, con el objeto de elaborar el dictamen final con los comentarios y recomendaciones para su debida atención.

El informe final se realizará con las aportaciones de los tres participantes responsables de proceso. El líder concentrará la información de los auditores para revisarlo y una vez aprobado por los tres participantes se enviará a los responsables de la firma con el propósito de que lo procesen de acuerdo a la metodología establecida (análisis estadístico en SPSS). Asimismo, se procederá a la elaboración del reporte final.

A).-Análisis de la información y preparación del informe por parte de los auditores.

Los auditores regresan a su lugar de origen y en la calma de su oficina u hogar analizan la información recopilada de las diversas evidencias obtenidas durante la visita, así como de las impresiones recogidas en las encuestas, entrevistas y observación no participante realizada durante la visita in-situ, entre otros métodos utilizados para la implementación del proceso de auditoría de comunicación integral, con el fin de responder a cada uno de los indicadores establecidos en el formato de evaluación, y así, proceder a la realización de las recomendaciones.

El líder del equipo marca los tiempos para que el resto de los colaboradores o visitantes le hagan llegar sus conclusiones, para ello les establece como tiempo límite de dos a cuatro semanas.

Una vez que los reportes de cada auditor llegan al líder, éste procede a integrar el documento final con las aportaciones de cada uno de ellos, se revisan las recomendaciones emitidas y se los reenvía a los auditores para que verifiquen sus comentarios y recomendaciones. Una vez valorado lo regresarán al líder del equipo para que, a su vez, haga la revisión final y lo envíe al responsable de la firma de consultores-auditores de comunicación.

B).-Evaluación del informe de acuerdo al modelo y la metodología establecida

Una vez que se ha integrado la evaluación con las recomendaciones por parte de los auditores, el líder del equipo de auditores que participaron en el proceso en la organización deberá enviar al responsable de la firma el documento completo. El responsable de la firma revisa el documento y si tienen alguna duda se comunicará con el responsable de la evaluación para disiparla.

Posteriormente, se procede a la elaboración del dictamen en el que se presenta las evaluaciones generales y las recomendaciones emitidas en cada aspecto. La revisión del documento se realiza en un plazo máximo de treinta días y se establece como plazo máximo de sesenta a noventa días para la resolución final.

En la presente investigación aún no se ha proporcionado el documento final. Esto derivado del fin que se pretende con la información recabada y acordada con las organizaciones participantes, de usar los datos para la elaboración de tesis doctoral. No obstante, existe el compromiso de entregar el dictamen final una vez que se concluya con la defensa tesis.

C).- Presentación del informe final ante autoridades de la organización

Por último, el dictamen final se presenta ante las autoridades de la organización, en el documento se integran los resultados y las recomendaciones para su posterior implementación.

Cuando la auditoría es realizada por un organismo certificador externo, éste deberá extender un reconocimiento con el tiempo estipulado para realizar una nueva certificación, de lo contrario solamente llega hasta el punto de identificación de áreas de oportunidad y si la empresa o institución quiere generar algún cambio para su proceso de mejora continua lo realizará. La presente investigación solo llegó hasta el proceso de realización de la auditoría. No obstante, como el fin es presentarlo como documento inédito para la defensa de la

tesis, la entrega del dictamen con las recomendaciones se efectuará una vez que se logre el objetivo de la investigación.

3.4 POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La aplicación del modelo se efectuó en dos organizaciones, una pública y otra privada. El primer estudio se realizó en la institución pública, donde la población total fue de 85 empleados, de los cuáles se tomó como muestra un 49% de forma aleatoria, con base en el listado del personal que proporcionó la institución.

Por otra parte, en la organización privada, la población participante fue de 114 personas, de 519 que es la población total. La industria cuenta con 4 negocios, por lo que se tomó como muestra un 22% de la población. Esta muestra fue lo permitido por parte de la organización en las condiciones establecidas y autorizadas para el proceso, en virtud de que no se podía distraer al personal de sus actividades por el tipo de trabajo que realizan. Esta situación se destaca ya que no se podrán generalizar los resultados derivados del estudio de la OPR. Asimismo, cabe destacar que participaron los empleados de los cuatro negocios del turno matutino y vespertino y de los diversos niveles jerárquicos.

3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la presente investigación se inició con el procedimiento establecido, y una vez acordada la agenda (Anexo 8), se realizó la visita. La primera auditoría aplicando MACI fue en la institución pública OP, desarrollándose los días: tres, cuatro y cinco de marzo de 2010, llevándose a cabo los pasos señalados en el punto 3.2.

Para la OPR la visita se realizó los días cinco y 24 de abril de 2010 ya que por exceso de trabajo en la industria no se podían distraer de sus actividades.

Las técnicas de recopilación de datos que se emplearon en el proceso de verificación de la información fueron las siguientes:

- A) Encuestas.
- B) Entrevistas.
- C) Observación no participante.
- D) Grupo de enfoque.

Encuesta

La encuesta consiste de la elaboración de un cuestionario y permite la recopilación de datos cuantitativos para lograr una retroalimentación cuantitativa. La encuesta tiene la ventaja de recopilar información anónima y objetiva. Un cuestionario consiste, según Rodríguez (1999), en un “conjunto de preguntas impresas y que es administrado a numerosas personas” (p. 95) El cuestionario es un instrumento fácil de administrar y permite recabar la información a un gran número de personas simultáneamente.

Para el presente estudio se diseñó un cuestionario integrado por 99 preguntas, distribuidas en 13 factores, que surgieron de la revisión teórica de diversos autores que han trabajado la comunicación organizacional, y el comportamiento de las organizaciones, entre los que destacan Bartoli, 1992; Salgado 1997; Nosnik 2003, 2005, 2010; Franklin 2001, Robbins 2004; Gámez, 2009, así como de la experiencia de la autora como visitadora-evaluadora.

Para su validación se aplicó a los empleados de las dos organizaciones, haciendo los ajustes necesarios en cuanto a la redacción e instrucciones. El cuestionario tuvo como fin evaluar la percepción de los empleados respecto a las prácticas de comunicación organizacional interna y externa que conforman el modelo de auditoría de comunicación integral, y que responden a los objetivos y preguntas de investigación planteados.

El diseño de la encuesta se estructuró con una pregunta inicial y siete u ocho variables para su evaluación, en donde se les presentaron cinco opciones:

- (1) Mala,
- (2) Regular,
- (3) Bien,
- (4) Muy bien y
- (5) Excelente

Esta escala de evaluación se utilizó para que los empleados, de acuerdo a su percepción, emitieran un juicio de valor respecto a las preguntas planteadas en el instrumento. La encuesta evalúa diversos rasgos que en conjunto dan una perspectiva puntual de cada factor y permiten tener una visión más apegada a la realidad. (Anexo 1).

Entrevistas

Las entrevistas son instrumentos de recopilación de información cualitativa que ayudan a obtener datos, actitudes, percepciones ideas sobre el tema a investigar, además de profundizar al respecto.

Las entrevistas no son un método “económico” de recopilación de datos, pero sí uno muy completo (Shindell & Pariente, 2003, p.55). Para el presente trabajo se diseñó un formulario con 30 preguntas cerradas y 6 abiertas, que se sometió a validación en dos organizaciones, una pública y otra privada. (Anexo 3).

La aplicación de las entrevistas en la OP se efectuó a los empleados de primer nivel que se encontraban presentes para la auditoría; ya que el resto estaba realizando actividades propias de su dirección fuera de la ciudad.

Aplicar las entrevistas a los directivos de la OPR, fue un proceso que se llevó más tiempo del que se había pensado, en virtud de que tienen múltiples actividades en la planta. No obstante, accedieron a responder los cuestionamientos en su oficina y en caso de tener alguna duda, cuestionaban al evaluador que en todo momento estuvo presente para la administración del mismo en las dos organizaciones.

Observación no participante

Otro de los instrumentos de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación fue la observación. Hernández et al. (2003), señalan que ésta puede ser participante o no participante. En la primera el investigador interactúa con los sujetos observados en la segunda no ocurre tal interacción. Asimismo, enfatizan que la observación es un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas (p. 434).

El instrumento se diseñó con base en los objetivos planteados, así como, integrando a la observación las áreas o evidencias requeridas para su verificación haciendo énfasis en los siguientes aspectos:

- Observación de las condiciones actuales en que se encuentra la infraestructura (espacios físicos, elementos visuales, señalética, personal, mobiliario, sistemas, actividades laborales, servicios, productos, seguridad e higiene, clima laboral etc.).
- Observación del comportamiento de los empleados en el área de trabajo.
- Observación de las medidas de seguridad en la infraestructura y por parte de los empleados.

- Observación de las relaciones laborales que se dan en una mañana de trabajo, entre otros. (Anexo 2).

En las diversas visitas a las organizaciones se realizó un recorrido por cada una de las áreas físicas que las componen, realizando la observación no participante de forma que se verificó la información plasmada en el documento de autoevaluación.

3.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el primer apartado del siguiente capítulo IV se presenta un reporte global de la auditoría efectuada en las dos organizaciones. Brevemente se describe a cada una presentando mediante fichas técnicas lo más relevante del análisis cuantitativo y cualitativo. Asimismo, se muestran los resultados derivados de la evaluación final y una síntesis de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados. Estos resultados se presentan en dos tipos: empleando la estadística descriptiva e inferencial, aplicando el SPSS 17.0 para su análisis. En el capítulo se presenta el estado que guarda cada una de las organizaciones, sus diferencias y áreas de oportunidad proporcionando una perspectiva más amplia para emitir las recomendaciones que implican un proceso integral.

CAPÍTULO IV

MACI EN DOS ORGANIZACIONES: RESULTADOS

En el presente capítulo se abordan tres aspectos fundamentales de la implementación del modelo de auditoría de comunicación integral MACI, en dos organizaciones del noreste mexicano. El primero presenta una síntesis de cada organización, cómo está estructurada, cuántas personas la integran, así como sus antecedentes. El segundo muestra los resultados globales de la auditoría, y el tercer aspecto presenta una síntesis de los resultados cuantitativos y cualitativos de la encuesta y entrevista.

4.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO MACI EN DOS ORGANIZACIONES

Para desarrollar la presente tesis y llevar a cabo la implementación del modelo de auditoría de comunicación integral MACI, se tomó como referencia el estudio de Varona (1990) sobre auditoría de comunicación, en organizaciones guatemaltecas, realizando la traducción del inglés al español de los diversos instrumentos elaborados por Downs (1988) para su implementación en tres organizaciones: una escuela, un hospital y una fábrica. Para el presente estudio se tomó como referencia dicha investigación considerando aplicar el modelo MACI en el contexto mexicano, de manera específica en dos ciudades del noreste del país, localidades en las que su economía estuviera basada tanto en la función pública como en la iniciativa privada. Para ello, se tomó como referente la clasificación general de las organizaciones mexicanas de acuerdo al tipo de propiedad y del sector al que pertenecen, una del sector público y la otra del sector privado.

La primera organización donde se implementó MACI está ubicada en Cd. Victoria Tamaulipas, México, población que su economía depende principalmente de la función pública.

La segunda organización fue la organización privada, llevando MACI a la localidad de Monterrey, Nuevo León, México, ya que su economía está basada principalmente en la industria.

Asimismo, fue necesario determinar qué:

- Deberían participar organizaciones inmersas en procesos de certificación ISO.
- Tuvieran proyección a nivel internacional,
- Contarían con un área de comunicación, y
- Proporcionarán la autorización para aplicar MACI y efectuar el estudio.

Cabe destacar que la institución pública pertenece al Gobierno del Estado de Tamaulipas, México, en Cd. Victoria, y la empresa privada es una industria competitiva y reconocida de Monterrey, Nuevo León, México.

Efectuar una auditoría de comunicación integral a una organización no es nada fácil cuando son para fines educativos. Muchas de ellas se niegan a que personas ajenas al sistema organizacional ingresen al interior: a observar, revisar, valorar y detectar sus áreas de oportunidad, ya que no quieren ser exhibidas públicamente.

Para la presente investigación se buscó la oportunidad de aplicar el modelo MACI en diversas instituciones públicas por medio de entrevistas personales y telefónicas. En ellas se exponían: los objetivos, procedimientos, fines y beneficios que se obtendrían si brindaban la autorización. Sin embargo, se negaron a dar el apoyo argumentando que estaban cerrando el año y que había demasiado trabajo, o bien, que no contaban actualmente con un responsable del área de comunicación, por lo que no podían hacer el trabajo que les correspondía a ellos, entre otras justificaciones.

Ante la necesidad de continuar con el proceso y lograr el objetivo de la presente tesis, se hizo uso de las relaciones públicas con diversos estudiantes de posgrado quienes en su mayoría son funcionarios del sector público y de inmediato tomaron una actitud abierta, participativa y entusiasta haciendo de inmediato la gestión ante sus jefes.

En el Estado de Tamaulipas la institución que brindó la oportunidad para la aplicación del Modelo MACI, fue la más pequeña en la administración anterior que se dedica a la promoción de los destinos, gestión de infraestructura y desarrollo económico del estado y que obvias razones se omite su nombre aunque se cuenta con la autorización del titular para la difusión de los resultados. Cabe destacar que se mostró un gran interés por parte de su líder, quien giró instrucciones a sus subordinados y proporcionó todas las facilidades. En particular esta secretaría ha trabajado intensamente, logrando impactar a nivel internacional

con diversos proyectos de desarrollo de infraestructura para el disfrute de vacacionistas nacionales e internacionales característica distintiva para la aplicación del modelo.

Por lo que respecta a la elección de la organización privada, se hizo en una ciudad altamente competitiva reconocida a nivel mundial por su gran fuerza industrial y en donde una de las características distintivas para el estudio es que su economía gire en torno a la industria. El primer contacto fue durante una visita realizada con un grupo de estudiantes de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, quienes realizaron un viaje de estudios a una organización exitosa que tiene una excelente imagen corporativa de carácter internacional, acordando una visita a su planta ubicada en la Cd. de Monterrey, Nuevo León, México. Al iniciar la gestión para la visita con la organización ellos de forma muy amable brindaron la oportunidad en una de sus empresas filiales. Al entrar en contacto con la organización e ingresar a la misma, se despertó de inmediato el interés por realizar la implementación del modelo MACI. En ése momento se le planteó la idea a la responsable de realizar el recorrido por parte de la empresa, quien amablemente nos dio las indicaciones para realizar la gestión. Regresando del viaje se solicitó el permiso para la aplicación del modelo MACI, en esta industria y después de varios intentos, la organización proporcionó la autorización para que en el mes de febrero de 2010 se iniciara el proceso.

Como organización que compite a nivel internacional, pusieron algunas condiciones para la realización del estudio, entre las que destacan: omitir el nombre de la industria, así como que la información que se obtuviera se trabajara de manera confidencial. En la presente tesis, con el propósito de actuar conforme a los lineamientos internacionales de auditoría se omitirán los nombres de las dos organizaciones, destacando que cuando se refiera a la organización pública se le denominará OP y cuando se refiera a la organización privada se identificará como OPR.

Asimismo, al realizar la visita, se pudo constatar mediante los diversos instrumentos y verificación de evidencias entre los que destacan el listado de empleados, fotografías y material de difusión, entre otros, el estado actual que guarda la organización en cuanto a la comunicación interna y externa que en el siguiente apartado se presenta mediante una ficha técnica.

4.1.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA OP

4.1.1.1 Antecedentes

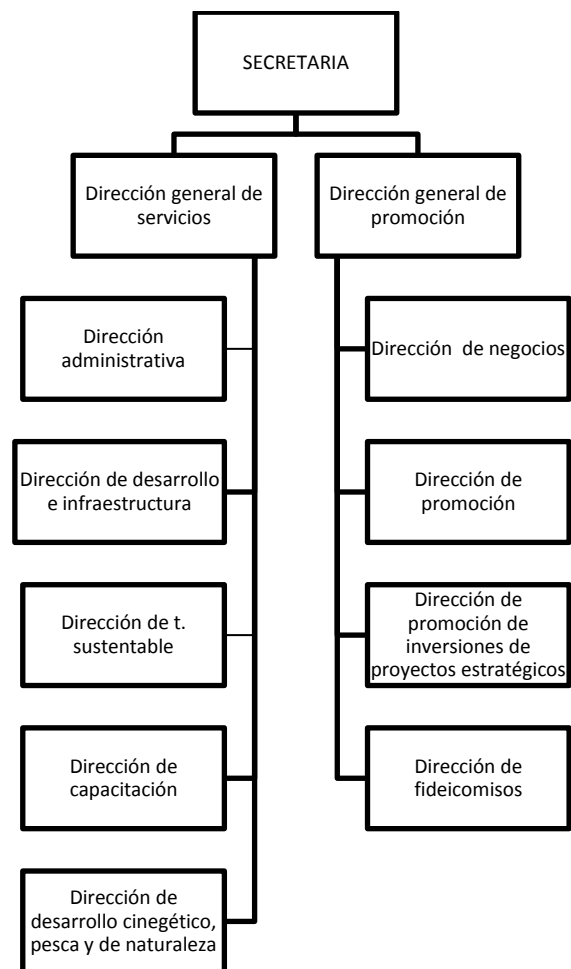
Para la realización de la auditoría se contó con la autorización del titular de la secretaría en la anterior administración, quien brindó todas las facilidades para la implementación del modelo. El estudio se inició de acuerdo con el procedimiento señalado anteriormente, realizando la autoevaluación por parte de la organización principalmente, destacando que cuentan con una planta laboral conformada por 85 empleados para la operación logística y administrativa y que están organizados como se puede apreciar en el cuadro 13 y en el organigrama de la figura 10.

Cuadro13. Clasificación de empleados de la Organización Pública

Tipo de categoría	Número
Confianza	28
Proyecto	18
Sindicalizados	19
Extraordinarios	20
TOTAL	85

Fuente. Dirección de promoción. Elaboración propia

Figura10. Estructura organizacional de la organización pública



Fuente: Datos de la secretaría. Elaboración propia

En la fecha en que se llevó a cabo la auditoría, la institución se encontraba en proceso de cambio en su estructura organizacional y no se contaba con un organigrama actualizado al día de la auditoría, debido al impacto de la crisis económica global, lo que estaba provocando el reajuste inminente de personal, por lo que se optó por diseñar uno con 2 niveles principalmente. Actualmente, a partir de la nueva administración estatal 2011-2016, que preside el ingeniero Egidio Torre Cantú, esta institución sufrió un cambio en su estructura y pasó a formar parte de la Secretaría de Desarrollo Económico.

4.1.2 INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN PRIVADA OPR

La organización privada pertenece al sector industrial, uno de los sectores primordiales de la economía del estado de Nuevo León. Realizar una auditoría de comunicación en las organizaciones públicas o privadas para fines educativos no fue nada fácil, ya que los directivos de las empresas o instituciones no permiten que personas externas a su organización entren al interior a cuestionar sobre sus prácticas, medios, procesos de comunicación interna y externa aplicada a su diario vivir, ya que se sienten vulnerables al ser observados en sus áreas de oportunidad. Ellos consideran que si permiten el acceso al interior la información se deberá tratar de forma confidencial.

La industria que dio la autorización para efectuar la auditoría de comunicación integral es una de las empresas subsidiarias de una industria que a inicios del siglo XIX abrió sus puertas al mercado. Es una organización exitosa en el país y que ha procurado el desarrollo de los regiomontanos. Se ofrecen productos de calidad y servicios confiables para satisfacer las necesidades de dos distintos tipos de negocios. En esta industria se producen, procesan, distribuyen y comercializan materias primas, maquinaria y equipos para uso industrial.

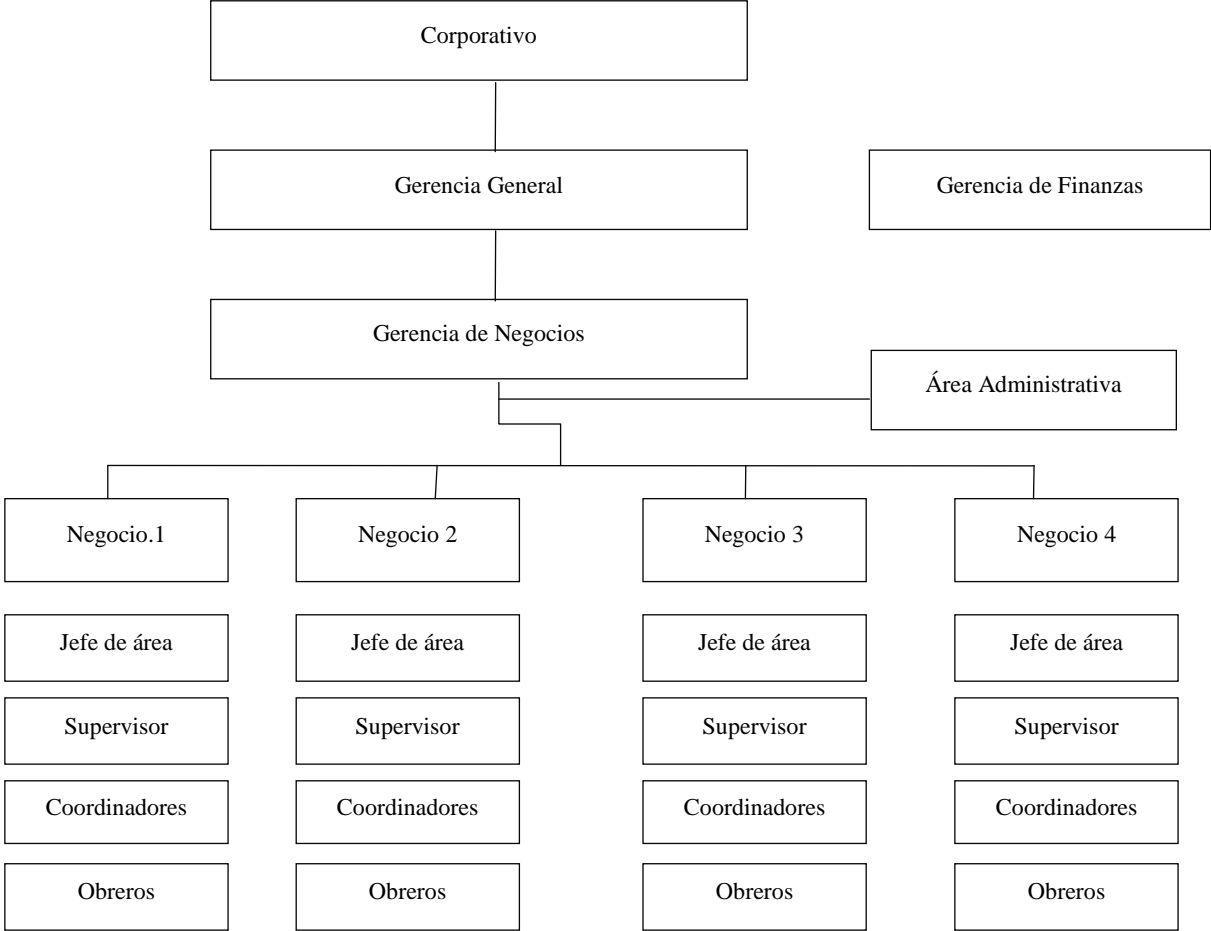
La organización objeto de estudio contribuye a mejorar la calidad de vida de su personal y de la sociedad en general. Crea empleos, permanece constante en la mejora continua y promueve el desarrollo sustentable. Está ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México; cuenta con amplias instalaciones, además de estar presente en el mercado internacional. Cuando se realizó la visita contaba con 519 empleados, de los cuales un 80% son obreros. En el cuadro 14 se muestra la clasificación de los empleados y en la figura 11, el organigrama.

Cuadro 14. Clasificación de empleados de la organización privada de acuerdo su categoría

Tipo de categoría	Número
Sindicalizados	450
Contrato	50
Confianza	19
TOTAL	519

Fuente. Datos proporcionados por área de recursos humanos. Elaboración propia

Figura11. Propuesta de organigrama de la organización privada



Fuente. Datos proporcionados por el área de recursos humanos. Elaboración propia

4.2 PROCEDIMIENTO DEL MODELO MACI

El procedimiento para la aplicación del modelo de auditoría de comunicación integral se aplicó de acuerdo a las tres fases: la inicial, intermedia y final planteadas en el capítulo III. En cada una de las fases fue indispensable la disposición de los diversos actores que intervinieron en el proceso para su desarrollo, además de una actitud de ganar-ganar. Contar con dicha actitud contribuyó de forma significativa a que ganara la empresa o institución, los empleados, los públicos externos y el equipo de auditores, así como la autora.

Al inicio se hizo énfasis en que el éxito del modelo de auditoría de comunicación integral implicaba un trabajo compartido, así como el involucrar a todos los integrantes de la industria o institución instrucción que se siguió de acuerdo al procedimiento.

4.2.1 FASE INICIAL

Por lo que respecta a esta fase, se requirió en principio despertar el interés de la persona que fungió como contacto inicial, en el caso de la OP la directora de promoción y en la OPR la ingeniera responsable del área de comunicación, quienes pidieron la anuencia a sus superiores para el desarrollo del estudio.

1.-El contacto inicial

Emplear diversas estrategias para establecer el contacto inicial es muy válido para lograr el objetivo. En este estudio, el uso de las relaciones públicas de los alumnos y profesores fue fundamental para el logro de esta experiencia. El contacto inicial con la OP se realizó con una alumna de posgrado en administración pública a quien se le despertó el interés. De inmediato hicieron las gestiones con el titular de la secretaría, quien con gran apertura facilitó desde el primer contacto la realización de la auditoría en la institución. El proceso formal se realizó por medio de una carta oficial emitida por la Universidad Autónoma de Tamaulipas, organización en la que la responsable de la investigación colabora. Una vez realizada la gestión de manera oficial, se inició con el proceso.

Por lo que respecta a la organización privada OPR, el primer contacto se dio durante una visita realizada a la organización con alumnos de la licenciatura en comunicación que cursaban la materia de comunicación organizacional, surgiendo la inquietud de la investigadora titular de la materia por realizar el estudio, en virtud de que durante la visita se detectaron áreas de oportunidad, lo que motivó a contactar a la responsable del recorrido y

plantear la inquietud, despertando su interés por el estudio. Al finalizar el recorrido se brindó el medio de contacto y la información para realizar las gestiones correspondientes.

En cuanto se contó con todo el proceso metodológico y el diseño de los instrumentos se inició con la gestión vía fax, enviando una carta solicitud expedida por el director de la Unidad Académica y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, quien brindó el apoyo para que la industria accediera a dar la autorización para la realización de la auditoría.

2.-Proporcionar información general del proceso

Una vez que se inició el primer contacto, fue fundamental proporcionar la información sobre el proceso de auditoría, así como las recomendaciones y ponerlas sobre la mesa, explicando sobre los compromisos por parte de la organización y del consultor-auditor. En este caso, la investigadora responsable de la misma aclaró las dudas al respecto.

Se explicó detenidamente a los responsables asignados por cada organización el modelo, el procedimiento, las técnicas y los requerimientos, reiterando la importancia de la participación de la organización o directivos y sus empleados, además del compromiso compartido destacando los siguientes aspectos:

Proceso en la OP

El contacto inicial en la OP fue la alumna de la maestría en Administración Pública, quien de inmediato informó al responsable de la institución de la inquietud planteada por parte de la investigadora. Una vez planteada la petición, el directivo dio su autorización y brindó todas las facilidades.

Siguiendo con la formalidad del procedimiento de MACI, se procedió a informar al personal sobre el proceso de auditoría de comunicación, así como del fin que se perseguía, resaltando los beneficios para el sistema organizacional.

La responsable del proceso por parte de la organización fue la Directora de Promoción de dicha Secretaría, quien con su equipo de trabajo se dieron a la tarea de integrar la información y las evidencias de todas las áreas.

Por parte de la responsable de la investigación y de la implementación del modelo de auditoría MACI, se dieron todos los lineamientos para el llenado del instrumento de autoevaluación y una vez aclaradas las dudas, se requirió de un mes para la redacción del documento, así como para recabar y organizar las evidencias. El hecho de que las organiza-

ciones estén inmersas en certificaciones ISO facilita considerablemente el trabajo para la implementación de MACI. El llenado del documento se hizo en febrero de 2010 y se, envió el documento vía electrónica.

Cabe destacar que de manera simultánea a la redacción final del documento se acordaron las fechas, logística y equipo de auditores, así como todos los requerimientos para la implementación de MACI por las dos partes. Se procedió a organizar la papelería que se emplearía en la auditoría, se efectuó la capacitación de los auditores, se buscó el apoyo con la institución para el equipo electrónico necesario (grabadoras digitales) y se permaneció en contacto casi a diario con la responsable asignada por parte de la organización para el buen desarrollo del proceso.

Por parte de la organización, durante el llenado de la autoevaluación se reunieron las evidencias e informaron al personal de la importancia de la auditoría y de la fecha programada para la visita establecida los días tres, cuatro y cinco de marzo de 2010, así como de la agenda a seguir y de las disposiciones oficiales para que permanecieran en sus áreas de trabajo, y proporcionaran la información adicional que fuera requerida por los evaluadores.

Después de haber expuesto las necesidades y reiterar la importancia de la puntualidad en las actividades programadas en la agenda, cabe destacar que al inicio del proceso de la OP fuimos recibidos amablemente por el Secretario, quien nos dio la bienvenida y giró instrucciones para que nos atendieran mientras llegaba la responsable, situación que se atendió de inmediato.

Se procedió a llevar a cabo la reunión de trabajo con las autoridades y simultáneamente los auditores procedieron a aplicar la encuesta al personal, mostrando disposición por parte de la mayoría de los empleados, aunque en otros se detectó un poco de apatía. No obstante, los tres días de trabajo en la organización se desarrollaron sin contratiempos, efectuando todos los pasos del procedimiento descritos en el capítulo tres.

Proceso en la OPR

El contacto inicial en la OPR fue con la ingeniera industrial, quien labora en el área de recursos humanos, y que fungió como enlace entre la investigadora y la organización privada, brindando todas las facilidades permitidas para el desarrollo de la auditoría.

Siguiendo con el procedimiento de MACI, la investigadora responsable de la auditoría informó a Lorena (nombre ficticio), contacto por parte de la empresa, sobre el procedimiento para el proceso de auditoría de comunicación, el fin que se perseguía y lo importante que era su participación para el beneficio del sistema organizacional. Asimismo, se explicaron todos los lineamientos para el llenado del instrumento de autoevaluación.

La responsable del proceso por parte de la organización, con su equipo de trabajo, se dio a la tarea de redactar el documento de autoevaluación e integrar las evidencias. De manera simultánea se acordaron las fechas para la visita, la logística y el equipo de auditores, así como los requerimientos de espacios físicos, papelería, material y equipo electrónico necesarios para que durante el proceso no hiciera falta nada. Se permaneció en contacto permanente con la responsable del proceso por parte de la OPR

Durante el proceso de redacción del documento de autoevaluación, Lorena solicitó las evidencias a cada área, integrándolas a la carpeta correspondiente. Asimismo, notificó a los empleados sobre la auditoría de comunicación integral a efectuarse los días cinco y 24 de abril de 2010, por así facilitarse la visita in situ en la industria.

Al iniciar la auditoría en la OPR los tres auditores fueron recibidos por la responsable del proceso en punto de las 9:00 hrs. De inmediato guió a los auditores al área asignada de trabajo, en donde ya se encontraban las evidencias requeridas y los materiales necesarios para la evaluación. Acto seguido se inició con las actividades programadas en la agenda.

Por el tipo de industria, el proceso de auditoría tuvo ciertas variaciones, debido a que los directivos se encontraban realizando actividades propias de su responsabilidad, por lo que tuvimos que adaptarnos a sus tiempos. No obstante, en cuanto se desocuparon, nos recibieron en sus oficinas participando amablemente y proporcionando la información solicitada.

En la OPR fue más estricto el procedimiento de la auditoría, debido a que la organización es mucho más grande, el giro de la misma exige mayores controles para los accesos y las medidas de seguridad son esenciales. El equipo evaluador y la responsable de la investigación iniciaron el proceso involucrándose en sus actividades cotidianas, tratando de no interferir con sus labores. Cabe destacar que se asumió la consigna de que la información que surgiera se debería trabajar de forma confidencial.

En su mayoría los pasos establecidos en el procedimiento del modelo MACI se realizaron en las dos organizaciones. Asimismo, es importante señalar que al inicio de la auditoría cada evaluador entregó un formato de código de ética firmado en cada sistema. (Anexo 4)

4.2.2 FASE INTERMEDIA

Al realizar una auditoría de comunicación integral, tanto la organización como los auditores contraen una serie de compromisos que se deben considerar para el buen desarrollo de la misma.

Compromisos por parte de los auditores

En cuanto a los compromisos contraídos por parte de los auditores, se cumplieron al pie de la letra, destacando los siguientes:

- Se acudió a la organización a desarrollar su trabajo aplicando estrictamente la ética profesional.
- Se revisaron las evidencias presentadas por cada organización evaluando de acuerdo a los parámetros establecidos en el instrumento.
- Se efectuó la aplicación de los instrumentos de recolección de información necesarios que dieron sustento al proceso de auditoría empleando los diversos recursos: encuestas, entrevistas, observación no participante, revisión de documentos con el fin de contar con elementos que contribuyeran a la retroalimentación del proceso y se identificaran las áreas de oportunidad de la empresa o institución.
- Se siguió paso a paso lo previamente establecido en la agenda. No obstante, se respetaron situaciones ajenas al protocolo y se actuó con prudencia.
- Se adoptó una actitud cordial de los auditores, sin involucrarse socialmente con los responsables de la auditoría por parte de la organización.

Por parte de la OP y la OPR

- Apoyaron en todo momento para el desarrollo del proceso.
- Siguió los pasos del proceso realizando el formato de autoevaluación así como la integración de las evidencias, además de coordinar la logística para la aplicación de los diversos instrumentos.

- Proporcionaron los espacios físicos para la realización del trabajo de auditoría.
- Giraron las instrucciones a los diversos actores que intervinieron en el proceso para que proporcionaran la información que se les solicitara.
- Asumieron su responsabilidad respecto al proceso.

En la presente investigación se agradece la oportunidad a las dos organizaciones por brindar su apoyo para la realización del proceso de auditoría de comunicación integral MACI, debido a que la situación cambia cuando el cliente no solicitó el servicio y no hay un contrato externo de por medio.

Una vez realizada y agotadas todas las actividades programadas en la visita, se realizó el reporte de salida agradeciendo a las autoridades su apoyo.

4.2.3 FASE FINAL

En la presente investigación es importante destacar que el tipo de auditoría fue con fines educativos, brindando la oportunidad por parte de las dos organizaciones participantes en el estudio en atención a las instituciones que representan a la investigadora como la USC y la UAT.

Al respecto, cabe aclarar que en esta fase no se firmó un contrato propiamente dicho con los compromisos establecidos y con algún costo por el trabajo efectuado. El compromiso de las partes fue mediante acuerdo verbal, quienes informaron vía telefónica y por e-mail que se contaba con la autorización. Respecto a los gastos de la auditoría, estos corrieron por cuenta de la interesada, ya que se dio la oportunidad de entrar a su organización para lograr el objetivo de aplicar el modelo de auditoría de comunicación integral MACI para su revisión.

Los auditores participantes en el proceso en la OP, fueron: Zeidi Karlene Zalaiza Rodríguez, Daniel García Mercado, Jorge Alexei Rodríguez Sánchez, Guillermo Rodríguez Caballero y en la OPR Alicia Cavazos Velásquez, Omar Esteban Reyes Cerda y la autora, quienes participaron activamente asumiendo el compromiso y la responsabilidad de la auditoría en las dos organizaciones. Una vez concentrada la información por parte de los diversos auditores se realizaron reuniones periódicas para intercambiar impresiones, así como analizar los hallazgos identificados durante la auditoría y plasmados en el documento final en el apartado de resultados cualitativos.

A continuación se presentan los resultados cuantitativos de las dos organizaciones.

4.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE EVIDENCIAS

Una vez efectuada la visita y revisadas las evidencias en las instalaciones de OP en el mes de marzo de 2010, se presentan los siguientes resultados. Cada una de las evidencias fue evaluada conforme a la siguiente escala. Se anotó un (0) cuando no se encontró evidencia. En la hoja de evaluación se anotó del 1 al 5 cuando al menos se contó con uno de ellos empleándose el de menor rango, y así sucesivamente. En el cuadro 15 se presentan los resultados en la categoría de evidencias indispensables, en el cuadro 16 las evidencias necesarias y en el cuadro 17 las evidencias ideales.

Cuadro 15. Evidencias evaluadas como indispensables de la OP

Número	Evidencia	Evaluación
1)	Registro oficial ante el Servicio de Administración Tributaria, "SAT"	(5)
2)	Misión y visión	(5)
3)	Marco legal	(5)
4)	Políticas de asignación del gasto y rendición de cuentas	(5)
5)	Manual de procedimientos	(4)
6)	Organigrama	(5)
7)	Infraestructura básica	(2)
8)	Plan estratégico de desarrollo institucional/empresarial	(4)
9)	Manual de organización institucional/empresarial	(5)
10)	Programa de capacitación integral	(3)
11)	Seguridad social e industrial	(3)
12)	Sistema de calidad	(4)
Total		50 Puntos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 16. Evidencias evaluadas como necesarias de la OP

Número	Evidencia	Evaluación
13)	Manual de comunicación integral	(4)
14)	Clima organizacional	(4)
15)	Plan estratégico de desarrollo organizacional	(4)
16)	Programa de mejoramiento y aseguramiento de la calidad	(5)
17)	Perfil del puesto	(3)
18)	Programa de reclutamiento, selección y contratación	(3)
19)	Implementación de nuevas tecnologías de la información	(3)
20)	Programa de capacitación	(4)
21)	Programa de mejoramiento del personal	(3)
22)	Servicios de apoyo a empleados	(4)
23)	Espacios físicos para el esparcimiento de los empleados	(3)
24)	Infraestructura específica, (vehículos, medios etc.)	(3)
Total		43 Puntos

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 17. Evidencias evaluadas como ideales de la OP

Número	Evidencias	Evaluación
25)	Estímulos a la productividad del personal	(4)
26)	Plan estratégico de calidad (logística organizacional)	(4)
27)	Programa de actividades de formación integral	(4)
28)	Reconocimientos a los empleados de alto rendimiento	(3)
29)	Instalaciones y espacios para reuniones del personal.	(3)
30)	Servicios de apoyo a empleados	(3)
31)	Programa social y de servicios a la comunidad	(3)
32)	Relación permanente empleado-empresa, institución.	(4)
33)	Desarrollo de tecnología: innovaciones y elaboración de recursos de apoyo al trabajo	(4)
34)	Innovación-creación para la mejora organizacional:	(4)
35)	Recursos extraordinarios de financiamiento;	(3)
36)	Progreso de la organización a través de los años.	(4)
37)	Programa permanente de seguridad e higiene	(3)
38)	Programa de promoción del personal	(4)
Total		50 Puntos

Fuente. Elaboración propia

Resultados cuantitativos generales: En el cuadro 18 se presentan los porcentajes que se obtuvieron de la evaluación de las evidencias, indispensables, necesarias e ideales en la O.P.

Cuadro 18. Resultados cuantitativos de las evidencias del proceso de auditoría de comunicación integral MACI en la OP

Evidencias	No. de evidencias	Valoración máxima	Valoración obtenida	% Total
Indispensables	12	60	50	83
Necesarias	12	60	43	71.66
Ideales:	14	70	50	71.42
Total	38	190	143	75.26

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro 18 la OP como institución pública cuenta con un 83% de las evidencias indispensables, lo que indica que la organización opera en el marco legal y con los lineamientos de una organización socialmente responsable. Asimismo, tiene áreas de oportunidad, como se puede apreciar en las evidencias necesarias, con un 71.6 %, lo que indica que opera por arriba de la media en un ambiente propicio aunque no ideal. Revisando las evidencias y durante la visita se pudo constatar que la infraestructura, la mejora del personal, la seguridad e higiene, entre otros, son áreas de oportunidad que deberán atender.

Por lo que respecta a las evidencias ideales, obtuvo una calificación general de 71.42%, también encontrándose en el rango de bien, lo cual indica que como toda organización deberá atender en la medida de lo posible los servicios de apoyo a los empleados, el reconocimiento a los empleados de alto rendimiento, espacios físicos, entre otros. Se cuenta con los requisitos apropiados para la operación de la misma y está inmersa en la mejora continua para una organización con una cultura de calidad en el servicio.

Para la OPR, los resultados derivados de la evaluación realizada por los auditores en el mes de abril de 2010 se presentan a continuación mediante cuadros que contienen la evaluación final por criterio. En el cuadro 19 se presentan los resultados que se obtuvieron en la categoría de evidencias indispensables, en el cuadro 20 las necesarias y en el cuadro 21 las evidencias ideales.

Cuadro 19. Evidencias evaluadas como indispensables de la OPR

Número	Evidencias	Evaluación
1)	Registro oficial ante el SAT (Servicio de Administración Tributaria)	(5)
2)	Misión y visión	(5)
3)	Marco legal	(5)
4)	Políticas de asignación del gasto y rendición de cuentas	(5)
5)	Manual de procedimientos	(5)
6)	Organigrama	(5)
7)	Infraestructura básica	(4)
8)	Plan estratégico de desarrollo institucional/empresarial	(4)
9)	Manual de organización institucional/empresarial	(5)
10)	Programa de capacitación integral	(4)
11)	Seguridad social e industrial	(4)
12)	Sistema de calidad	(4)
Total		55 Puntos

Fuente. Elaboración propia

Cuadro20. Evidencias evaluadas como necesarias de la OPR

Número	Evidencias	Evaluación
13)	Manual de comunicación	(4)
14)	Clima organizacional	(4)
15)	Plan estratégico de desarrollo organizacional	(4)
16)	Programa de mejoramiento y aseguramiento de la calidad	(5)
17)	Perfil del puesto	(4)
18)	Programa de reclutamiento, selección y contratación	(4)
19)	Implementación de nuevas tecnologías de la información	(4)
20)	Programa de capacitación	(4)
21)	Programa de mejoramiento del personal	(3)
22)	Servicios de apoyo a empleados	(4)
23)	Espacios físicos para el esparcimiento de los empleados	(3)
24)	Infraestructura específica, (vehículos, medios etc.)	(4)
Total		47 Puntos

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 21. Evidencias evaluadas como ideales de la OPR

Número	Evidencias	Evaluación
25)	Estímulos a la productividad del personal	(4)
26)	Plan estratégico de calidad (logística organizacional)	(4)
27)	Programa de actividades de formación integral	(4)
28)	Reconocimientos a los empleados de alto rendimiento	(4)
29)	Instalaciones y espacios para reuniones del personal.	(4)
30)	Servicios de apoyo a empleados	(4)
31)	Programa social y de servicios a la comunidad	(3)
32)	Relación permanente empleado- empresa, institución.	(4)
33)	Desarrollo de tecnología: innovaciones y elaboración de recursos de apoyo al trabajo	(4)
34)	Innovación-Creación para la mejora organizacional:	(4)
35)	Recursos extraordinarios de financiamiento	(4)
36)	Progreso de la organización a través de los años.	(4)
37)	Programa permanente de seguridad e higiene	(5)
38)	Programa de promoción del personal	(5)
Total		57 Puntos

Fuente. Elaboración propia

Resultados Cuantitativos: En el cuadro 22 se presentan los porcentajes derivados de la evaluación en la OPR de acuerdo a las evidencias, indispensables, necesarias e ideales.

Cuadro 22. Resultados cuantitativos de auditoría en la OPR

Evidencias	No. De evidencias	Valoración máxima	Valoración obtenida	% Total
Indispensables:	12	60	55	91.6
Necesarias:	12	60	47	78.33
Ideales:	14	70	57	81.42
Total	38	190	159	83.68

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro 22, la OPR es una industria que tiene las evidencias indispensables con un 91.6%, lo que indica que se encuentran en un rango que va de muy bien a excelente. Esta organización opera a nivel internacional cuenta con un marco legal acorde al nivel de organización que es. No obstante, llama la atención la puntuación en las evidencias necesarias con un 78.33%, considerada en un rango que va de bien a muy

bien. Lo anterior revela que tiene áreas de oportunidad por atender, como el programa de mejoramiento al personal y los espacios físicos para recreación de los empleados, entre otros aspectos. Por lo que respecta a las evidencias ideales obtuvo un 83.68%, lo que indica que se encuentra en los parámetros que corresponden a muy bien, manifestando como área de oportunidad el programa social y de servicios a la comunidad, esencialmente.

4.3.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Una vez realizada la auditoría de comunicación integral implementando el procedimiento del modelo MACI, a continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los empleados. Para ello, es importante destacar que de las respuestas obtenidas se sacó el promedio de las dos organizaciones con respecto a su estado ideal, lo que se presenta en el cuadro 23

Cuadro 23: Porcentaje que guardan las organizaciones con respecto a su estado ideal

Organización	Porcentaje
Privada	74.5125139
Pública	67.0507715

Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar, en la OPR, a nivel general, los empleados perciben a la organización en un 74.5% mejor que en la organización pública, con un 67.05%, contando con una diferencia significativa a nivel global. Más adelante se presenta un análisis detallado de las diversas variables contempladas en el estudio, se presenta el estado que guardan y se hace un análisis comparativo donde se muestran las diferencias significativas.

En el cuadro 24 se presenta la distribución de los empleados que participaron en las encuestas de acuerdo a la jerarquía en cada organización.

Cuadro 24. Distribución de los empleados participantes por organización.

Organización						
Tipo	Pública		Privada		Total general	
Clave puesto	Número	%	Número	%	Número	%
Directivos1	10	24%	3	3%	13	8%
Ejecutivos2	18	43%	19	17%	37	24%
Operativos3	14	33%	92	81%	106	68%
Total general	42	100%	114	100%	156	100%

Fuente. Elaboración propia.

En el cuadro 24 vemos que en la OP los participantes fueron 42, de los cuales el 24% son del nivel directivo, el 43% son de nivel ejecutivo y un 33% personal operativo. El total de la población de la organización pública fue de 85 personas.

Por lo que respecta a la OPR se destaca que el 3% de participantes es de nivel directivo, compuesto por 19 personas, el 17% con nivel de ejecutivo y el 81% de nivel operativo. Cabe mencionar que es una industria en donde el grueso de la población total es de nivel operativo por el tipo de actividad que realizan.

Como se mencionó anteriormente, el instrumento utilizado para la verificación de la información proporcionada por la organización fue la encuesta. Esta fue aplicada a empleados y contribuyó para que los evaluadores pudieran constatar además su percepción. Para el análisis se empleó la estadística descriptiva e inferencial y la prueba de Mann Whitney para dos muestras independientes, con el objeto de valorar los resultados y así contar con un diagnóstico del estado que guardan las organizaciones, además de proporcionar al auditor mayores elementos con rigor científico para emitir las recomendaciones. Para el análisis se empleó el programa SPSS 17.0.

Siguiendo con el análisis descriptivo a continuación se presentan 13 cuadros con los diversos factores examinados en la auditoría de comunicación integral. Los rasgos de evaluación empleados para conocer la percepción/satisfacción de los empleados se analizaron con la siguiente escala

0 Por abajo de la mediana,

1 En promedio,

2 Por arriba de la mediana.

El instrumento que se aplicó para los empleados fue el cuestionario 1. (Anexo 1)

En el cuadro 25 se presentan ocho rasgos que evalúan el factor Comunicación/ información en dos tipos de organizaciones. De acuerdo a las evaluaciones realizadas por los empleados se tomó la mediana de cada organización para su análisis. La mediana en este factor fue de 4 para las dos organizaciones.

Cuadro 25. Rasgos que evalúan la comunicación/ información de acuerdo a la percepción de los empleados en dos tipos de organización del noreste de México

<u>Rasgo</u>	<u>Organización</u>	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Mediana</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Puntual	Pública	20	48%	20	48%	0	0%	2	5%	42	27%
	Privada	41	36%	37	32%	36	32%	0	0%	114	73%
	Total	61	39%	57	37%	36	23%	2	1%	156	100%
Clara	Pública	14	33%	6	14%	19	45%	3	7%	42	27%
	Privada	35	31%	42	37%	37	32%	0	0%	114	73%
	Total	49	31%	48	31%	56	36%	3	2%	156	100%
Suficiente	Pública	13	31%	8	19%	17	40%	4	10%	42	27%
	Privada	38	33%	45	39%	29	25%	2	2%	114	73%
	Total	51	33%	53	34%	46	29%	6	4%	156	100%
Creíble	Pública	12	29%	11	26%	15	36%	4	10%	42	27%
	Privada	33	29%	38	33%	42	37%	1	1%	114	73%
	Total	45	29%	49	31%	57	37%	5	3%	156	100%
Formal	Pública	11	26%	9	21%	19	45%	3	7%	42	27%
	Privada	35	31%	39	34%	40	35%	0	0%	114	73%
	Total	46	29%	48	31%	59	38%	3	2%	156	100%
Periódica	Pública	12	29%	9	21%	17	40%	4	10%	42	27%
	Privada	46	40%	39	34%	26	23%	3	3%	114	73%
	Total	58	37%	48	31%	43	28%	7	4%	156	100%
Permite la Interacción	Pública	10	24%	10	24%	18	43%	4	10%	42	27%
	Privada	34	30%	39	34%	38	33%	3	3%	114	73%
	Total	44	28%	49	31%	56	36%	7	4%	156	100%
Asertiva	Pública	9	21%	11	26%	18	43%	4	10%	42	27%
	Privada	32	28%	49	43%	32	28%	1	1%	114	73%
	Total	41	26%	60	38%	50	32%	5	3%	156	100%

Fuente: Elaboración propia.

I.- COMUNICACIÓN/INFORMACIÓN

1.- ¿La información que te proporciona tu jefe es puntual?

Como se puede apreciar en el cuadro 25, respecto al primer rasgo que corresponde a al grado en que perciben los empleados sobre si la información que proporciona su jefe es puntual, en la OP un 48%, muestra su satisfacción por abajo de la mediana, lo cual indica una percepción de buena a mala, y en la OPR un 36% opina lo mismo, lo que indica que es un área de oportunidad para las dos organizaciones. Hay un 48% de la OP y un 32% de la OPR que opinan que está en promedio o por arriba del promedio. Al respecto, hay que considerar que en algunas áreas o jefes atienden bien este aspecto, sin embargo, hay otro grupo de personas que considera que se puede mejorar, por lo que se deben revisar el flujo de la información y los canales que se utilizan para su mejora.

2.- ¿La información que te proporciona tu jefe es clara?

Respecto a si la información es clara por parte del jefe, se puede apreciar que un 45% de la OP y un 32% de la OPR opinan que está por arriba de la mediana, lo que indica que hay el grado de percepción que va de bien a muy bien. Sin embargo, hay un 33% de la OP y un 31% de la OPR en el que su grado de percepción está por debajo de la mediana, por lo cual se debe poner especial atención en la claridad de la información y específicamente en las habilidades comunicativas y medios utilizados por parte de los jefes.

3.- ¿La información que te proporciona tu jefe es suficiente?

Es fundamental para el desarrollo de las actividades organizacionales que el flujo y la cantidad de información sea la necesaria, ya que una información escueta o excesiva ocasiona diversos problemas que impactan el cumplimiento de los objetivos y por ende la calidad de los bienes o servicios. Como se puede apreciar en el cuadro 25, en la OP hay un 40% que manifiesta su satisfacción por arriba de la mediana y por parte de la OPR un 25%, lo que nos indica que en la OP hay algunas prácticas efectivas en cuanto a la cantidad de la información que se suministra a diferencia de la OPR, en la que, además, se observa un 33% que percibe este rasgo por abajo de la mediana, lo cual indica que por el tipo de organización que se dedica a la industria, la cantidad de la información que se suministra es estrictamente lo indispensable.

4.- ¿La información que te proporciona tu jefe es creíble?

En cuanto a este rasgo, se observa en el cuadro 25 que tanto en la OP como en la OPR, un 29% de los empleados perciben por abajo de la mediana la credibilidad. Asimismo, se observa que en las dos organizaciones un 50% percibe que el jefe maneja información que goza de credibilidad. La credibilidad por parte de la fuente es primordial para el sano desarrollo de las actividades en las organizaciones, por lo que se debe revisar a fondo.

5.- ¿La información que te proporciona tu jefe es formal?

Por lo que respecta a los resultados de este rasgo, que evalúa si la información que proporciona el jefe es formal, hay un 26% de la OP y un 31 % de la OPR que lo percibe por abajo de la mediana, lo que indica que efectivamente existe la comunicación informal. No obstante, también se observa cómo un 45% de la OP y un 35% de la OPR considera que está por arriba de la mediana, o sea de bien a excelente. Generalmente, el manejo de la información en las organizaciones públicas es primordialmente formal, debido a que hay prácticas en la misma que exigen que si no hay un documento por escrito no se atiende, a diferencia de las organizaciones privadas. La comunicación formal en las organizaciones es una herramienta elemental en el contexto organizacional, debido a que el uso de la misma contribuye al cumplimiento de los objetivos.

6.- ¿La información que te proporciona tu jefe es periódica?

Como se puede apreciar en el cuadro 25, un 40% de la OP percibe por arriba de la mediana la periodicidad de la información que proporciona el jefe, y en la OPR solo un 23%. Llama la atención que el 40% de esta organización lo percibe por debajo de la mediana, o sea, de bien a mal. Durante la visita a la OPR se pudo constatar que cuentan con diversos medios de información para los empleados. Sin embargo, mostraron su inconformidad al respecto. Es significativo mencionar que como organización se deben considerar estrategias comunicativas constantes con el propósito de que los empleados se mantengan informados de los logros, metas, oportunidades, amenazas y a su vez fortalezcan el sentido de pertenencia proporcionando información periódica.

7. ¿La información que te proporciona tu jefe permite la interacción?

En cuanto a si el jefe permite la interacción, se puede observar en el cuadro 25 que un 43% de la OP percibe por arriba de la mediana este rasgo, así como un 33% de la OPR. Llama la atención que en la OPR hay un 30% que opina que este rasgo está por debajo de la mediana, lo cual indica que existe un área de oportunidad para los jefes. En este tipo de

organización que corresponde al sector industrial, por lo general están enfocadas en la productividad organizacional, los empleados son vistos como una máquina más, lo cual se ve reflejado en estos rasgos.

8.- ¿La información que te proporciona tu jefe es asertiva?

En el cuadro 25 se aprecia que los empleados perciben que los jefes se conducen con asertividad con un 43% en la OP, y un 28% en la OPR indicando que este rasgo está por arriba de la mediana, que fue de 4. La asertividad en la información es esencial, ya que haciendo uso de ella se contribuye al manejo de la información con firmeza, certeza o veracidad, lo cual influye en la conducta de los subordinados.

Por otra parte, en el cuadro 26 se presentan los resultados del segundo factor, que evalúa la comunicación/cultura, variable que se considera básica en el análisis organizacional. Destacando que la mediana fue de 4, tanto en la OP como en la OPR.

Cuadro 26. Rasgos que evalúan la comunicación/cultura en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

<u>Rasgos</u>	<u>Organización</u>	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Mediana</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Difusión de la Historia	Pública	17	40%	9	21%	11	26%	5	12%	42	27%
	Privada	43	38%	29	25%	42	37%	0	0%	114	73%
	Total	60	38%	38	24%	53	34%	5	3%	156	100%
Práctica de valores	Pública	13	31%	12	29%	14	33%	3	7%	42	27%
	Privada	21	18%	36	32%	56	49%	1	1%	114	73%
	Total	34	22%	48	31%	70	45%	4	3%	156	100%
Difusión de políticas	Pública	13	31%	9	21%	16	38%	4	10%	42	27%
	Privada	55	48%	59	52%	0	0%	0	0%	114	73%
	Total	68	44%	68	44%	16	10%	4	3%	156	100%
Goza de credibilidad	Pública	15	36%	8	19%	14	33%	5	12%	42	27%
	Privada	27	24%	44	39%	43	38%	0	0%	114	73%
	Total	42	27%	52	33%	57	37%	5	3%	156	100%
Fomenta la formalidad	Pública	14	33%	12	29%	11	26%	5	12%	42	27%
	Privada	37	32%	38	33%	38	33%	1	1%	114	73%
	Total	51	33%	50	32%	49	31%	6	4%	156	100%
Ritos	Pública	11	26%	13	31%	13	31%	5	12%	42	27%
	Privada	27	24%	33	29%	53	46%	1	1%	114	73%
	Total	38	24%	46	29%	66	42%	6	4%	156	100%
Capacitación	Pública	10	24%	10	24%	16	38%	6	14%	42	27%
	Privada	47	41%	32	28%	35	31%	0	0%	114	73%
	Total	57	37%	42	27%	51	33%	6	4%	156	100%
Respeto a las creencias	Pública	12	29%	7	17%	18	43%	5	12%	42	27%
	Privada	50	44%	63	55%	0	0%	1	1%	114	73%
	Total	62	40%	70	45%	18	12%	6	4%	156	100%

Fuente. Elaboración propia

II.- COMUNICACIÓN/CULTURA

9.- ¿La organización te difunde la historia?

Como se puede observar en el cuadro 26, un 40% de la OP y un 38% de la OPR manifiesta su satisfacción por abajo de la mediana respecto a si la organización difunde su historia, lo cual indica que es un área de oportunidad para ambas, ya que el rango de evaluación corresponde de bien a mal. La difusión de la historia en las organizaciones contribuye a proporcionar una mayor identidad en los empleados. En las organizaciones públicas mexicanas en ocasiones no se realiza la difusión de la historia a diferencia de las organizaciones privadas, debido a que no hay una continuidad en los sucesores.

10.- ¿La organización te fomenta la práctica de valores?

Respecto a si la organización fomenta la práctica de valores, se puede observar en el cuadro 26 que un 33% de la OP y un 49% de la OPR, manifiesta su satisfacción por arriba de la mediana, contando con una percepción favorable que va de muy buena a excelente. Durante la visita se pudo observar que las dos organizaciones cuentan con una buena difusión de los valores a través de diversos medios. Llama la atención que un 31% de la OP manifiesta que su satisfacción está por debajo de la mediana, o sea, que se percibe como mal, por lo que hace falta reforzar la práctica de los valores, sin perder de vista que es un área de oportunidad y de mejora continua para ambas organizaciones.

11.- ¿La organización te difunde las políticas?

En el cuadro 26 se puede observar que un 31% de los empleados de la OP y un 48% de la OPR opinó por abajo de la mediana respecto a la difusión de las políticas por parte de la organización, lo que indica que su satisfacción va de bien a mal. En toda organización la difusión de las políticas, normas e ideas son de vital importancia en los procesos de comunicación organizacional. Durante la visita se pudo observar que se cuenta con todos los documentos legales que regulan el buen desarrollo del sistema organizacional desde el marco de la ley, entre los que destacan el manual de organización con sus reglamentos y el manual de procedimientos, lo que indica que se deben revisar los medios empleados para su difusión.

12.- ¿La organización goza de credibilidad?

Respecto a si la organización goza de credibilidad, un 52% de la OP y un 77% de la OPR percibe por arriba de la mediana este rasgo. No obstante, en la OP hay un 36% que lo

percibe por abajo de la mediana. La credibilidad es uno de los valores más importantes que debe poseer la organización, por lo que es recomendable tener cuidado en toda la estrategia organizacional, en su logística y, principalmente, en la congruencia de lo que comunica y hace.

13.- ¿La organización te fomenta la formalización?

Se puede apreciar en el cuadro 26 que un 26% de los empleados de la OP y un 33% de la OPR opinan que este rasgo está por arriba de la mediana. No obstante, hay un 33% de la OP y un 32% de la OPR que manifiesta que está por debajo de la mediana, lo cual indica un área de oportunidad más en ambas organizaciones de manera indistinta.

14.- ¿La organización te fomenta los ritos?

En cuanto a si la organización fomenta los ritos, en el factor comunicación/cultura, se observa en el cuadro 26 que un 31% de la OP y un 46% de la OPR manifiesta su satisfacción por arriba de la mediana. Los ritos como: izar la bandera, festejar el natalicio de su fundador, o bien, las fiestas religiosas en las que por cultura se da el día libre, es muy significativo para los empleados, ya que forma parte de las tradiciones y raíces culturales propias de la identidad del mexicano.

15.- ¿La organización te fomenta la capacitación?

Respecto a si la organización fomenta la capacitación, se puede apreciar en el cuadro 26 que hay un 62% de la OP y un 59% de la OPR que señala que está por arriba de la mediana. Sin embargo, hay un 41% de la OPR que manifiesta que está por debajo de la mediana lo que indica que su percepción va de lo bien a lo mal. Durante la visita a la OPR se pudo constatar que hay un plan de capacitación para los empleados, quienes señalaron este aspecto como área de oportunidad, requiriendo mayor capacitación especializada. En ambos tipos de organización la capacitación de los empleados es básica para el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias, ya que les permite obtener mayores y mejores resultados.

16.- ¿La organización te respeta las creencias?

El respeto a las creencias de los empleados es muy significativo en el campo organizacional; como se puede observar en el cuadro 26, hay un 43% de la OP que opina que este rasgo está por arriba de la mediana y en la OPR un 55% considera que está en la mediana. Sin embargo, un 44% de la OPR lo percibe por debajo de la mediana, mostrando

baja satisfacción en este rasgo. Una organización que promueve el respeto a las creencias de su capital humano debe valorarse, ya que en algunas organizaciones prefieren mantenerse al margen al respecto, lo que impacta en ocasiones en un mejor y más completo desarrollo del empleado.

Cuadro 27. Rasgos que evalúan la comunicación/comportamiento organizacional en dos tipos de organizaciones del Noreste de México.

Rasgo	Organización	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Mediana</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Motivación	Pública	12	29%	14	33%	13	31%	3	7%	42	27%
	Privada	50	44%	35	31%	29	25%	0	0%	114	73%
	Total	62	40%	49	31%	42	27%	3	2%	156	100%
Liderazgo	Pública	10	24%	13	31%	17	40%	2	5%	42	27%
	Privada	46	40%	39	34%	29	25%	0	0%	114	73%
	Total	56	36%	52	33%	46	29%	2	1%	156	100%
Toma de decisiones	Pública	13	31%	12	29%	14	33%	3	7%	42	27%
	Privada	44	39%	35	31%	35	31%	0	0%	114	73%
	Total	57	37%	47	30%	49	31%	3	2%	156	100%
Cultura	Pública	14	33%	14	33%	11	26%	3	7%	42	27%
	Privada	39	34%	41	36%	33	29%	1	1%	114	73%
	Total	53	34%	55	35%	44	28%	4	3%	156	100%
Políticas claras	Pública	15	36%	12	29%	13	31%	2	5%	42	27%
	Privada	37	32%	34	30%	42	37%	1	1%	114	73%
	Total	52	33%	46	29%	55	35%	3	2%	156	100%
Comunicación eficaz	Pública	14	33%	16	38%	9	21%	3	7%	42	27%
	Privada	40	35%	38	33%	35	31%	1	1%	114	73%
	Total	54	35%	54	35%	44	28%	4	3%	156	100%
Cambio e innovación	Pública	17	40%	8	19%	13	31%	4	10%	42	27%
	Privada	40	35%	35	31%	38	33%	1	1%	114	73%
	Total	57	37%	43	28%	51	33%	5	3%	156	100%

Fuente: Elaboración propia

III.- COMUNICACIÓN/COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

17.- ¿La organización te promueve la motivación?

En cuanto a si la organización promueve la motivación en sus empleados, se puede apreciar en el cuadro 27 que existe un 64% de la OP y un 56% de la OPR que muestra su satisfacción por arriba de la mediana. Nuevamente en la OPR hay un 44% que opina que está por abajo de la mediana, lo que indica que su percepción es de bien a mal. Se debe poner especial atención en los programas que contribuyan a la mejora de la percepción y satisfacción de su personal con programas que estimulen su desempeño. Durante la visita a esta organización se percibió cierta inconformidad por parte de los empleados de mayor antigüedad respecto a las prestaciones, mismas que en los últimos años se cancelaron.

18.- ¿La organización promueve el liderazgo?

Por lo que respecta a la promover el liderazgo en la organización, en el cuadro 27 se observa que un 40% de los empleados de la OP y un 25% de la OPR manifiesta su satisfacción por arriba de la mediana. Asimismo, hay un 24% en la OP y un 46% de la OPR que muestra su satisfacción por abajo de la mediana, lo cual indica que en la OPR hay una percepción baja que no se debe descuidar. Durante la visita, y en el instrumento de autoevaluación, se menciona que existen diversos programas que contribuyen a la promoción del liderazgo. Sin embargo, por el tipo de industria y el nivel de escolaridad de los empleados que es el grueso de la población, en ocasiones no se causa el mismo impacto.

19.- ¿La organización te promueve la toma de decisiones?

Otro de los rasgos que llaman la atención es la toma de decisiones. Como se aprecia en el cuadro 27, hay un 33% de los empleados de la OP y 31% de la OPR que opinan que está por arriba de la mediana. Asimismo, un 31% de la OP y un 39% de la OPR opinan que está por abajo de la mediana. Efectivamente, en la OP vemos que hay mayor participación de los empleados en la toma de decisiones por el tipo de institución y el grado de escolaridad de los empleados, y en la OPR, como organización privada que es y por el estilo de administración que utilizan, la toma de decisiones está centrada en los directivos.

20.- ¿La organización te promueve la cultura?

Por lo que se refiere a si la organización promueve la cultura, rasgo que evalúa a la comunicación /cultura, en la OP hay un 59% y un 65% de la OPR que opinan que está en y por arriba de la mediana, lo cual indica que se tiene una muy buena percepción en este ras-

go. No obstante, hay un 33% en la OP y 34% en la OPR respectivamente que considera que este rasgo está por debajo de la mediana, lo que indica una percepción de bien a mala. Como en toda organización, hay cierto número de empleados que constantemente evalúa las acciones que realiza la organización y que tiene un enfoque crítico dirigido hacia la mejora, por lo que se debe poner especial atención en este rasgo.

21.- ¿La organización te promueve las políticas claras?

En cuanto a si la organización promueve las políticas claras del factor comunicación/comportamiento organizacional, el indicador más relevante es el porcentaje de la OP y OPR con un 36% y un 32% respectivamente, ya que opinan que está por abajo de la mediana. Las organizaciones que tienen políticas bien definidas y son difundidas son organizaciones que tienden a contar con buena salud organizacional, independientemente de otros aspectos a considerar, lo cual indica que las dos organizaciones deben poner especial atención a la difusión, claridad y congruencia de las políticas.

22.- ¿La organización te promueve la comunicación eficaz?

Siguiendo con el cuadro 27, y respecto a si la organización promueve la comunicación eficaz, los empleados de la OP y OPR manifiestan con un 33% de la OP y un 35% de la OPR, que este rasgo está por abajo de la mediana, o sea, de bien a mal. Asimismo, el 59% de la OP opina que está en y por arriba de la mediana su satisfacción, así como un 64% de la OPR, respectivamente. Como se pudo apreciar en los resultados globales, las dos organizaciones están inmersas en la mejora continua de sus indicadores de productividad, calidad y permanencia en el mercado, por lo que además tienen como área de oportunidad su comunicación a nivel interno y externo.

23.- ¿La organización te promueve el cambio/innovación?

Respecto a si la organización promueve el cambio o innovación, rasgo que evalúa a la comunicación/comportamiento organizacional, en el cuadro 27 se puede observar que un 40% de la OP y un 35% de la OPR, opinan que está por abajo de la mediana. Llama la atención como los empleados de la OP manifestaron su desacuerdo al respecto, ya que diversos estudios señalan que en México son pocas las organizaciones que utilizan modelos extraídos de la iniciativa privada en donde se les fomente la innovación.

Cuadro 28. Rasgos que evalúan la comunicación/externa en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

<u>Rasgos</u>	<u>Organización</u>	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Mediana</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Los medios	Pública	16	38%	23	55%	0	0%	3	7%	42	27%
	Privada	32	28%	33	29%	46	40%	3	3%	114	73%
	Total	48	31%	56	36%	46	29%	6	4%	156	100%
El Gobierno	Pública	18	43%	21	50%	0	0%	3	7%	42	27%
	Privada	28	25%	39	34%	44	39%	3	3%	114	73%
	Total	46	29%	60	38%	44	28%	6	4%	156	100%
Con los proveedores	Pública	9	21%	16	38%	14	33%	3	7%	42	27%
	Privada	48	42%	32	28%	30	26%	4	4%	114	73%
	Total	57	37%	48	31%	44	28%	7	4%	156	100%
Con los clientes	Pública	8	19%	14	33%	18	43%	2	5%	42	27%
	Privada	26	23%	38	33%	46	40%	4	4%	114	73%
	Total	34	22%	52	33%	64	41%	6	4%	156	100%
Con tu familia	Pública	17	40%	11	26%	12	29%	2	5%	42	27%
	Privada	46	40%	33	29%	33	29%	2	2%	114	73%
	Total	63	40%	44	28%	45	29%	4	3%	156	100%
Con la comunidad	Pública	12	29%	12	29%	15	36%	3	7%	42	27%
	Privada	54	47%	29	25%	29	25%	2	2%	114	73%
	Total	66	42%	41	26%	44	28%	5	3%	156	100%
Con la sociedad internacional	Pública	19	45%	7	17%	13	31%	3	7%	42	27%
	Privada	48	42%	37	32%	26	23%	3	3%	114	73%
	Total	67	43%	44	28%	39	25%	6	4%	156	100%

Fuente: elaboración propia

IV.-COMUNICACIÓN/EXTERNA

24.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con los medios?

Se puede observar en el cuadro 28 que en la OP hay un 55% de los empleados que percibe este rasgo en la mediana. En la OPR hay un 69% que manifiesta que está en y por arriba de la mediana, lo que indica que efectivamente existe una percepción positiva por parte de los empleados con respecto de las acciones estratégicas que se implementan respecto a las relaciones con los medios. Cabe destacar que las dos organizaciones cuentan con una gran diversidad de estrategias para el fomento de las buenas relaciones con los medios, entre las que destacan: ruedas de prensa, visitas a la empresa, comidas con directivos, contratos de publicidad, convenios de colaboración, entre otras. Llama la atención que un 38% de la OP señala que este rasgo está por debajo de la mediana, lo cual indica que hay una mala percepción al respecto, lo que se debe considerar como área de oportunidad.

25.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con el gobierno?

En el cuadro 28 se observa que la percepción del 43% de los empleados de la OP opina que respecto a si la organización promueve las relaciones con el gobierno, se encuentra por debajo de la mediana y un 50% en la mediana, lo que indica que como organización que depende de la administración estatal es fundamental esta actividad.

En la OPR un 73% considera que este rasgo está en la mediana y por arriba de la mediana, ya que como organización privada es una prioridad mantener buenas relaciones con el gobierno.

26.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con proveedores?

En cuanto a si la organización promueve las relaciones con los proveedores, rasgo que evalúa la comunicación/externa, se puede observar en el cuadro 28 que en la OP más del 50% considera que su organización realiza estas acciones en y por arriba de la mediana. No obstante, un 42% de la OPR considera que está por debajo de la mediana, ya que, como organización filial, no lo realiza directamente, sino a través del corporativo.

27.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con clientes?

Respecto a si la organización promueve las relaciones con los clientes, rasgo que evalúa la comunicación/externa, se puede observar en los resultados del cuadro 28, que los empleados de la OP en un 43% manifiestan su percepción por arriba de la mediana, lo cual indica que es excelente; asimismo, un 40% de la OPR opina lo mismo. Las relaciones con

los clientes es un rasgo fundamental en toda organización que contribuye a fomentar la fidelidad con la organización y como se puede apreciar las dos organizaciones lo promueven muy bien.

28.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con tu familia?

En el cuadro 28 se observa que un 40% de la OP y de la OPR considera que está por debajo de la mediana. Las relaciones con la familia de los empleados es una acción que contribuye a la identidad y empatía con la organización. Durante la visita se dejó ver la molestia por parte de empleados de la OPR al respecto, mencionando que anteriormente sí se fomentaba mucho este tipo de actividades donde incluían la participación de la familia y que con la nueva administración se han dejado de realizar. En la OP, en particular, no se realizan actividades dirigidas específicamente para la familia, sino más bien a nivel institucional tienen diversos eventos como celebrar el día del niño o bien las posadas, donde sí se considera la participación familiar.

30.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con la comunidad?

Respecto a si la organización promueve las relaciones con la comunidad, rasgo que evalúa la comunicación/externa, se puede observar que un 29% de la OP y un 47% de la OPR señala que está por debajo de la mediana, lo cual indica que la evaluación de este rasgo es de buena a mala. Las relaciones con la comunidad es una actividad que contribuye a comunicar quiénes son, a qué se dedican, así como a crear una imagen positiva o negativa en la mente de las personas, por ello hay que considerar realizar acciones de comunicación externa en cada organización. Durante la visita nos percatamos que en la OPR estas acciones son efectuadas y coordinadas por el corporativo.

31.- ¿Consideras que la organización promueve las relaciones con la sociedad internacional?

Las relaciones con la sociedad internacional por parte de la organización, rasgo que evalúa la comunicación/externa, se puede observar en el cuadro 28 que un 45% de la OP y un 42% de la OPR considera que está por abajo del promedio este rasgo. Hay un 48% de la OP y un 55% de la OPR respectivamente que opinan que está en y por arriba de la mediana. Asimismo, cabe destacar que durante la vista se pudo constatar que se realizan diversas acciones por parte de las dos organizaciones para difundir sus actividades en el ámbito organizacional a través de la página web, revistas y otros medios.

Cuadro 29. Rasgos que evalúan la comunicación/infraestructura en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

<u>Rasgos</u>	<u>Organización</u>	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Mediana</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Edificios y oficinas	Pública	18	43%	15	36%	8	19%	1	2%	42	27%
	Privada	23	20%	38	33%	53	46%	0	0%	114	73%
	Total	41	26%	53	34%	61	39%	1	1%	156	100%
Equipo de cómputo	Pública	13	31%	17	40%	11	26%	1	2%	42	27%
	Privada	48	42%	66	58%		0%		0%	114	73%
	Total	61	39%	83	53%	11	7%	1	1%	156	100%
Mobiliario	Pública	16	38%	15	36%	9	21%	2	5%	42	27%
	Privada	27	24%	39	34%	47	41%	1	1%	114	73%
	Total	43	28%	54	35%	56	36%	3	2%	156	100%
Espacios físicos	Pública	13	31%	13	31%	14	33%	2	5%	42	27%
	Privada	38	33%	27	24%	49	43%		0%	114	73%
	Total	51	33%	40	26%	63	40%	2	1%	156	100%
Medios de comunicación	Pública	19	45%	11	26%	10	24%	2	5%	42	27%
	Privada	33	29%	37	32%	44	39%		0%	114	73%
	Total	52	33%	48	31%	54	35%	2	1%	156	100%
Red de internet	Pública	17	40%	8	19%	13	31%	4	10%	42	27%
	Privada	31	27%	28	25%	55	48%		0%	114	73%
	Total	48	31%	36	23%	68	44%	4	3%	156	100%
Vehículos y transporte	Pública	19	45%	12	29%	8	19%	3	7%	42	27%
	Privada	53	46%	29	25%	31	27%	1	1%	114	73%
	Total	72	46%	41	26%	39	25%	4	3%	156	100%

Fuente: elaboración propia

V.- COMUNICACIÓN/INFRAESTRUCTURA

32.- ¿La organización cuenta con edificios, oficinas?

Respecto a si la organización cuenta con edificios, oficinas, rasgo que evalúa la comunicación/infraestructura, se puede observar en el cuadro 29 que un 43% de la OP manifiesta su satisfacción por debajo de la mediana, ya que efectivamente durante la visita se pudo constatar que no cuenta con infraestructura propia. Asimismo, por parte de la OPR, este rasgo se ve reflejado por arriba de la mediana con un 46%, debido a que la OPR sí cuenta con edificios y oficinas para su adecuada operación.

33.- ¿La organización cuenta con equipo de cómputo?

Este rasgo evalúa a la comunicación/infraestructura, en el cuadro 29 se observa que un 66% de la OP se manifiesta por arriba de la mediana, así como un 58% de la OPR, que destaca que este rasgo está en la mediana, lo cual indican que está muy bien o excelente. Llama la atención que el 42% de la OPR señala que está por abajo del promedio. Durante la visita nos percatamos que solo cuentan con equipo de cómputo las áreas administrativas y las operativas que así lo requieran. Sin embargo, cuentan con un módulo para verificar la información personal y de la empresa, aunque en ocasiones, como manifestaron los empleados, resulta insuficiente.

34.- ¿La organización cuenta con mobiliario?

En el cuadro 29, hay un 57% de la OP y un 75% de la OPR que señala de acuerdo a su percepción que se encuentra por arriba de la mediana este rasgo. No obstante, llama la atención que el 38% de la OP manifiesta que está por debajo de la mediana, considerándose como área de oportunidad este aspecto en virtud de que durante la visita se constató que, si bien cuenta con mobiliario apropiado, no es suficiente. Y por lo que respecta a la OPR se observa que un 24% manifiesta que este rasgo está por debajo de la mediana, lo cual indica que se puede mejorar, ya que el mobiliario con el que cuenta, aunque está en buenas condiciones, ya se observa antiguo.

35.- ¿La organización cuenta con espacios físicos?

En cuanto a si la organización cuenta con espacios físicos, rasgo que evalúa la comunicación/infraestructura, se puede observar en el cuadro 29 que un 64% de la OP y un 67% de la OPR considera que está en y por arriba de la mediana, indicando de muy buena a excelente percepción. Los espacios físicos en la organización son muy importantes, debido a que contribuyen al buen desarrollo de las actividades laborales. También se puede observar que hay un 31% y un 33%, respectivamente, que considera que este rasgo está por de-

bajo de la mediana. Durante la visita se pudo constatar que la organización pública, efectivamente, carece de espacios propios para el desarrollo de las actividades, ya que no cuenta con infraestructura propia, habilitándose los espacios en oficinas. Por lo que respecta a la organización privada sí cuenta con infraestructura y con espacios apropiados, sin embargo, se pudo apreciar durante la visita la falta de mantenimiento.

36.- ¿La organización cuenta con medios de comunicación?

En el cuadro 29 se observa que un 45% de la OP manifiesta que este rasgo está por debajo de la mediana, lo cual es un área de oportunidad para esta organización a diferencia de la OPR que el 29% considera que está por debajo de la mediana. Los medios de comunicación a nivel interno y externo son fundamentales para un buen desarrollo de las actividades organizacionales. Durante la visita se observó que, efectivamente, cuentan con diversos medios de comunicación. Sin embargo, es un área de oportunidad para las mismas debido a que existen limitantes para su uso, o bien no son los más adecuados para su fin.

37.- ¿La organización cuenta con redes internas (Intranet)?

En cuanto a si la organización cuenta con redes internas (Intranet), rasgo que evalúa la comunicación/infraestructura, se puede observar que las dos organizaciones cuentan con redes internas de comunicación, que como bien se sabe es una modalidad en las organizaciones que contribuye en la mejora de la difusión de la información en tiempo real. Como se puede apreciar, un 50% en la OP y un 73% en la OPR muestra su satisfacción por arriba de la mediana; asimismo, hay un 40% en la OP en que su opinión está por debajo de la mediana. Durante la visita se observó en las dos organizaciones que efectivamente cuentan con el Intranet; no obstante, no está disponible a todos los empleados.

38.- ¿La organización cuenta con vehículos, transporte?

Las dos organizaciones cuentan con vehículos para la realización del trabajo que así lo requiera, mostrando su satisfacción en y por arriba de la mediana con un 48% de la OP y un 52% de la OPR. Sin embargo, hay un 45% de la OP y un 46% de la OPR que muestra su satisfacción por abajo de la mediana. Durante la visita a la OP se pudo constatar inconformidad y descontento al respecto, debido a que los vehículos no están en buenas condiciones o bien no se les da suficiente combustible para su operación.

Cuadro 30. Rasgos que evalúan la comunicación/responsabilidad social en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

Rasgos	Organización	Nivel de satisfacción									
		Bajo		Promedio		Alto		No opinó		Total	
Comportamiento ético	Pública	12	29%	15	36%	12	29%	3	7%	42	27%
	Privada	27	24%	40	35%	46	40%	1	1%	114	73%
	Total	39	25%	55	35%	58	37%	4	3%	156	100%
Uso de normas	Pública	11	26%	15	36%	13	31%	3	7%	42	27%
	Privada	23	20%	40	35%	50	44%	1	1%	114	73%
	Total	34	22%	55	35%	63	40%	4	3%	156	100%
Práctica de valores	Pública	13	31%	13	31%	11	26%	5	12%	42	27%
	Privada	55	48%	58	51%		0%	1	1%	114	73%
	Total	68	44%	71	46%	11	7%	6	4%	156	100%
Responsabilidad laboral	Pública	16	38%	25	60%	1	2%	0	0%	42	27%
	Privada	55	48%	57	50%	2	2%	0	0%	114	73%
	Total	71	46%	82	53%	3	2%	0	0%	156	100%
Contribución con la sociedad	Pública	19	45%	19	45%		0%	4	10%	42	27%
	Privada	40	35%	40	35%	32	28%	2	2%	114	73%
	Total	59	38%	59	38%	32	21%	6	4%	156	100%
Conservación del ambiente	Pública	11	26%	9	21%	17	40%	5	12%	42	27%
	Privada	53	46%	59	52%	0	0%	2	2%	114	73%
	Total	64	41%	68	44%	17	11%	7	4%	156	100%
Ayuda mutua	Pública	15	36%	10	24%	13	31%	4	10%	42	27%
	Privada	29	25%	35	31%	48	42%	2	2%	114	73%
	Total	44	28%	45	29%	61	39%	6	4%	156	100%

Fuente: Elaboración propia

VI.- COMUNICACIÓN /RESPONSABILIDAD SOCIAL

39.- ¿La organización promueve el comportamiento ético?

Por lo que respecta a si la organización promueve el comportamiento ético, rasgo que evalúa la comunicación/responsabilidad social, que actualmente es una prioridad en México debido a que de generación en generación se han transmitido valores humanos, morales y cristianos, pero a la vez están implícitos los anti valores que se han reflejado en el comportamiento laboral. Como se puede apreciar en el cuadro 30, hay un 65% de la OP y un 75% de la OPR, que considera que este rasgo está en y por arriba de la mediana y, a su vez, un 29% y 24% respectivamente que opinan que este rasgo está por debajo de la mediana, indicando que es de buena a mala la promoción del comportamiento ético. Efectivamente, durante la visita se pudo constatar que a través de diversos medios las organizaciones lo promueven de forma permanente, mediante su código de ética; o bien, a través de la ley de los servidores públicos, ley de la transparencia de la información, entre otros.

40.- ¿La organización promueve uso de las normas?

En cuanto a si la organización promueve el uso de las normas, rasgo que evalúa la comunicación/responsabilidad social y que como bien sabemos es prioritario para el buen desarrollo de las organizaciones, se puede apreciar en el cuadro 30 que un 67% de la OP y un 75% de la OPR considera que este rasgo está en y por arriba de la mediana, lo cual indica que efectivamente las dos organizaciones realizan estas acciones.

41.- ¿La organización promueve la práctica de valores?

La práctica de los valores, rasgo que evalúa la comunicación /responsabilidad social, en el cuadro 30 se observa que un 57% de la OP manifiesta que está en y por arriba de la mediana, lo cual indica que se realiza dicha actividad de muy bien a excelente. Asimismo, en la OPR, un 51% considera que su organización realiza esta acción en la mediana, o sea, muy bien, sin llegar a la excelencia. Llama la atención que un 31% de la OP y un 48% de la OPR considera este rasgo por abajo de la mediana. Durante la visita pudimos constatar que tanto la organización privada como la pública realizan esta acción de manera prioritaria. No obstante, se debe revisar la construcción del mensaje, los medios, canales, soportes, debido a que, como lo señalan los empleados, es alto el porcentaje que evalúa este rasgo por debajo de la mediana.

42.- ¿La organización promueve la responsabilidad laboral?

En cuanto a si la organización promueve la responsabilidad laboral, rasgo que evalúa a la comunicación/responsabilidad social, se puede observar en el cuadro 30 que un 62% de la OP y un 52% de la OPR manifiesta que este rasgo está por arriba de la mediana, indicando que va de muy bien a excelente. No obstante, hay un 38% y 48%, respectivamente, que considera que este rasgo está por debajo de la mediana, lo cual indica que va de bueno a malo. Debido a ello también es un área de oportunidad simultánea.

43.- ¿La organización promueve la contribución con la sociedad?

En el cuadro 30 se pueden observar los resultados que arrojan las respuestas que emitieron los empleados participantes en la encuesta de las dos organizaciones respecto a este rasgo y que señalan que un 45% de la OP opina que este rasgo está en la mediana, o sea, muy bien, y un 45% señala que está por debajo de la mediana, lo cual significa que va de buena a mala, y un 10% se abstuvo de emitir su opinión. Por otro lado, en la OPR tenemos un 63% que opina que este rasgo está en y por arriba de la mediana, o sea, de muy bien a excelente, y un 35% que señala que está por debajo de la mediana, indicando que va de lo bueno a lo malo. Contribuir con la sociedad es un valor fundamental de responsabilidad social, por lo que en la actualidad las organizaciones están haciendo uso de ello, con el propósito de devolverle un poco de lo que le ha dado; asimismo, se contribuye de esta manera a un buen manejo de comunicación institucional o corporativa.

44.- ¿La organización promueve la conservación del ambiente?

Se puede observar en el cuadro 30, que un 61% de la OP y un 52% de la OPR evalúa este rasgo en y por arriba de la mediana, indicando que va de lo muy bien a lo excelente. También un 26% de la OP y un 46% de la OPR considera que este rasgo está por debajo de la mediana, lo cual indica que va de lo bueno a lo malo. La conservación del ambiente es un rasgo de comunicación externa y una prioridad mundial, por las que las organizaciones deben trabajar este aspecto.

45.- ¿La organización promueve la ayuda mutua?

Por lo que respecta a si la organización promueve la ayuda mutua, rasgo que evalúa la comunicación/responsabilidad social, en las dos organizaciones se muestra un porcentaje en y por arriba de la mediana, con un 55% para la OP y la OPR con un 73%. Sin embargo, hay un 36% en la OP y un 25% en la OPR que manifiesta que está por abajo de la mediana, lo cual indica que hay un área de oportunidad al respecto.

Cuadro 31. Rasgos que evalúan la comunicación/interpersonal en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

Rasgos	Organización	Nivel de satisfacción									
		Bajo		Promedio		Alto		No opinó		Total	
Empatía	Pública	15	36%	6	14%	16	38%	5	12%	42	27%
	Privada	51	45%	35	31%	27	24%	1	1%	114	73%
	Total	66	42%	41	26%	43	28%	6	4%	156	100%
Normas	Pública	11	26%	14	33%	13	31%	4	10%	42	27%
	Privada	40	35%	38	33%	36	32%	0	0%	114	73%
	Total	51	33%	52	33%	49	31%	4	3%	156	100%
Toma de decisiones	Pública	11	26%	11	26%	17	40%	3	7%	42	27%
	Privada	43	38%	35	31%	36	32%	0	0%	114	73%
	Total	54	35%	46	29%	53	34%	3	2%	156	100%
Valores	Pública	12	29%	11	26%	16	38%	3	7%	42	27%
	Privada	37	32%	29	25%	48	42%	0	0%	114	73%
	Total	49	31%	40	26%	64	41%	3	2%	156	100%
Liderazgo	Pública	11	26%	12	29%	17	40%	2	5%	42	27%
	Privada	42	37%	37	32%	34	30%	1	1%	114	73%
	Total	53	34%	49	31%	51	33%	3	2%	156	100%
Trabajo en equipo	Pública	12	29%	12	29%	18	43%	0	0%	42	27%
	Privada	32	28%	30	26%	52	46%	0	0%	114	73%
	Total	44	28%	42	27%	70	45%	0	0%	156	100%
Accesibilidad	Pública	10	24%	10	24%	18	43%	4	10%	42	27%
	Privada	36	32%	35	31%	43	38%	0	0%	114	73%
	Total	46	29%	45	29%	61	39%	4	3%	156	100%
Asertividad	Pública	13	31%	6	14%	13	31%	10	24%	42	27%
	Privada	34	30%	33	29%	25	22%	22	19%	114	73%
	Total	47	30%	39	25%	38	24%	32	21%	156	100%

Fuente: Elaboración propia

VII.-COMUNICACIÓN/INTERPERSONAL

46.- ¿Tu jefe promueve la empatía?

En cuanto a si el jefe promueve la empatía, rasgo que evalúa la comunicación/interpersonal, como se puede observar en el cuadro 31, un 36% de la OP y un 45% de la OPR considera que está por debajo de la mediana, lo cual es un indicador, principalmente en la OPR, ya que nos indica que los jefes requieren de sensibilización. En las organizaciones, la comunicación interpersonal es básica, ya que contribuye a facilitar que los empleados realicen sus actividades en un clima laboral sin tensión, agradable. Durante la visita pudimos constatar que en la OP se reflejaba un clima favorable para el desarrollo de las tareas; no obstante, en la OPR se percibía diferente, un clima enfocado a la productividad y con mayor tensión.

47.- ¿Tu jefe promueve las normas?

En este rasgo se observa que hay un 64% de la OP y un 65% de la OPR que opina que está en y por arriba de la mediana. Así como un 26% y un 35%, respectivamente, que considera que está por debajo de la mediana. En todo sistema organizacional la difusión y promoción de las normas por parte de los jefes es fundamental para el buen desarrollo de las organizaciones, ya que contribuye a que los empleados conozcan sus derechos y obligaciones que contraen al ser miembros de la misma, lo cual es un área de oportunidad para ambas.

48.- ¿Tu jefe promueve la toma de decisiones?

La toma de decisiones en las organizaciones se debe promover, ya que brinda la oportunidad a los empleados de estimular su creatividad para la resolución de problemas que se presenten siempre y cuando el tipo de administración así lo permita. Como se puede observar en el cuadro 31, un 40% de la OP manifiesta que este rasgo está por arriba de la mediana, así como un 32% en el caso de la OPR. Llama la atención que un 38% de la OPR opina que este rasgo está por debajo de la mediana. Lo anterior indica que en este tipo de organización no se le permite al jefe delegar la toma de decisiones a sus subordinados.

49.- ¿Tu jefe promueve los valores?

En cuanto a si el jefe promueve los valores, rasgo que evalúa a la comunicación/interpersonal, se puede observar que un 38% de la OP y un 42% de la OPR señala que este rasgo está por arriba de la mediana. No obstante, vemos un 29% y un 32%, respecti-

vamente, que señala que está por debajo de la mediana, indicando un área de oportunidad para ambas. Los valores y su difusión es una actividad fundamental hoy en día para los jefes en las organizaciones, ya que deben ser congruentes con lo que dicen y hacen, siendo un ejemplo a seguir por sus subordinados.

50.- ¿Tu jefe promueve el liderazgo?

La promoción del liderazgo en los empleados es una actividad que los jefes inmediatos y sus superiores deben promover. En cuanto a si el jefe promueve el liderazgo, rasgo que evalúa a la comunicación/interpersonal, como se puede apreciar en el cuadro 31, hay un 40% de la OP y un 30% de la OPR que señala que está por arriba de la mediana, indicando que es excelente. No obstante, llama la atención que un 37% de la OPR no lo considera así, evaluando por debajo de la mediana. Lo anterior indica que este rasgo va de lo bueno a lo malo, por lo que es un área de oportunidad para la OPR.

51.- ¿Tu jefe promueve el trabajo de equipo?

Respecto a si el jefe promueve el trabajo de equipo, rasgo que evalúa a la comunicación/interpersonal, se puede observar en el cuadro 31 que un 72% de la OP y de la OPR, considera que este rasgo está en y por arriba de la mediana, lo cual va de muy bien a excelente. A su vez, se observa con un 29% y un 28% de la OP y de la OPR, que este rasgo es evaluado por abajo del promedio. El trabajo en equipo, así como el fomento a la colaboración en las organizaciones, es una actividad que se debe propiciar y por lo que reflejan las dos organizaciones, sí se implementa. Sin embargo, se puede mejorar dicha actividad.

52.- ¿Tu jefe promueve la accesibilidad?

Se puede observar que un 43% de la OP y un 38% de la OPR señala por arriba de la mediana este rasgo en el cuadro 35. Asimismo, un 24% de la OP y un 32% de la OPR, lo evalúa por debajo de la mediana, lo cual indica que va de lo bueno a lo malo. Ser accesible con los compañeros y con los clientes forma parte de una cultura laboral de las organizaciones eficaces, al propiciar la actitud de servicio y de mejora continua.

53.- ¿Tu jefe promueve la asertividad?

En el cuadro 35 se puede observar que un 31% de la OP y un 22% de la OPR señala que este rasgo está por arriba de la mediana, o sea, excelente. No obstante, hay un 31% de la OP y un 30% de la OPR que señala que está por debajo de la mediana, indicando que va de bueno a malo, pero es más alarmante ver que un 24% de la OP y un 19% de la OPR se

abstuvo de opinar, lo cual indica que, o no entendieron la pregunta, razón imputable al investigador, o bien puede ser un área de oportunidad para los jefes. Lograr comunicar lo que se piensa, el ser y el hacer con una congruencia, el manejo de confianza y credibilidad es ser asertivo, lo cual implica que los jefes deben propiciar la asertividad en el manejo del personal de la organización.

Cuadro 32. Rasgos que evalúan la comunicación/cambio en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

<u>Rasgos</u>	<u>Organización</u>	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Promedio</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Directivos	Pública	12	29%	17	40%	10	24%	3	7%	42	27%
	Privada	41	36%	36	32%	36	32%	1	1%	114	73%
	Total	53	34%	53	34%	46	29%	4	3%	156	100%
Conflictos laborales	Pública	15	36%	16	38%	8	19%	3	7%	42	27%
	Privada	24	21%	37	32%	51	45%	2	2%	114	73%
	Total	39	25%	53	34%	59	38%	5	3%	156	100%
Políticas	Pública	17	40%	12	29%	10	24%	3	7%	42	27%
	Privada	50	44%	32	28%	30	26%	2	2%	114	73%
	Total	67	43%	44	28%	40	26%	5	3%	156	100%
Rotación de personal	Pública	16	38%	13	31%	8	19%	5	12%	42	27%
	Privada	55	48%	37	32%	20	18%	2	2%	114	73%
	Total	71	46%	50	32%	28	18%	7	4%	156	100%
Finanzas poco sanas	Pública	9	21%	12	29%	17	40%	4	10%	42	27%
	Privada	50	44%	36	32%	26	23%	2	2%	114	73%
	Total	59	38%	48	31%	43	28%	6	4%	156	100%
Siniestros	Privada	19	45%	11	26%	8	19%	4	10%	42	27%
	Pública	47	41%	25	22%	39	34%	3	3%	114	73%
	Total	66	42%	36	23%	47	30%	7	4%	156	100%
Cierre de áreas	Pública	18	43%	10	24%	9	21%	5	12%	42	27%
	Privada	56	49%	36	32%	20	18%	2	2%	114	73%
	Total	74	47%	46	29%	29	19%	7	4%	156	100%

Fuente: Elaboración propia

VIII.-COMUNICACIÓN/CAMBIO

54.- ¿La organización te informa oportunamente del cambio de directivos?

En cuanto a si la organización informa oportunamente del cambio de directivos, rasgo que evalúa a la comunicación/cambio, y como se observa en el cuadro 32, hay un 24% de la OP y un 32% de la OPR que señala este rasgo por arriba de la mediana, indicando que es excelente. Asimismo, se observa que un 40% de la OP y un 42% de la OPR opinan que está en la mediana, lo cual significa que su percepción es muy buena y un 29% de la OP y 36% de la OPR que está por debajo del promedio. Las situaciones de cambio en las organizaciones generan en sus empleados un clima de incertidumbre, por ello se debe mantener informados a sus clientes internos de los cambios de directivos. En ambas organizaciones existe un área de oportunidad al respecto, ya que ello contribuye a que el empleado se sienta tomado en cuenta.

55.- ¿La organización te informa oportunamente de situaciones de conflicto laboral?

En el cuadro 32 se observa un 19% de la OP y un 45% de la OPR que destaca su percepción por arriba de la mediana, y un 36% de la OP y un 21% de la OPR que señala que este rasgo está por debajo de la mediana. Informar a los empleados cuando se suscita un conflicto laboral tiene sus ventajas, debido a que de esta forma se da oficialmente el parte y no se presta a malas informaciones de la parte en conflicto. Por lo que se refiere a las dos organizaciones evaluadas, se puede apreciar que en la pública es menor la práctica de informar a los empleados sobre situaciones de conflicto, según lo manifiesta una tercera parte de los encuestados, al contrario de la privada. La difusión por medios formales sobre algún conflicto laboral es una práctica favorable en las organizaciones responsables.

56.- ¿La organización te informa oportunamente del cambio de políticas?

Respecto a si la organización informa oportunamente del cambio de políticas, rasgo que evalúa a la comunicación/cambio, en el cuadro 32 se observa que hay un 53% de la OP y un 54% de la OPR que opinan que este rasgo está en la mediana o por arriba de la mediana. No obstante, un 40% y un 44%, respectivamente, perciben este rasgo por debajo de la mediana. Es prioritario para ambas organizaciones que a los empleados se les informe oportunamente del cambio de políticas, ya que de ello depende su adopción.

57.- ¿La organización te informa oportunamente de rotación de personal?

Como se observa en el cuadro 32 que un 38% de la OP y un 48% de la OPR evalúa este rasgo por debajo de la mediana. La rotación de personal, por lo general, comunica que hay fallas en el proceso de reclutamiento y selección del personal, o bien no están cubiertas las expectativas de los empleados. Como organizaciones inmersas en procesos de cambio, deberán considerar a los empleados cuando exista una vacante en los niveles superiores, brindando la oportunidad de que participen en el proceso, ya que de esta manera se contribuirá a que se sientan tomados en cuenta. Debido a lo anterior es que se considera un área de oportunidad para ambas organizaciones.

58.- ¿La organización te informa oportunamente de finanzas poco sanas?

Una organización con problemas económicos, cuando se lo comunica a los empleados, contribuye a que se concienticen y se pongan la camiseta. Por el contrario, aumenta la tensión cuando es evidente el problema y la empresa no lo comunica. Llama la atención, en el cuadro 32, el 44% de la OPR que señala por debajo de la mediana este rasgo, contra un 21% de la OP. Es alto el porcentaje de empleados que opina que la organización no informa oportunamente de sus finanzas poco sanas. La OPR es una industria muy importante, que depende de una marca que compite a nivel internacional y durante la visita se pudo constatar que había problemas financieros por la crisis económica global, viéndose fuertemente afectada, ya que habían optado por liquidar a una cantidad considerable de empleados.

59.- ¿La organización te informa oportunamente de siniestros?

Comunicar oportunamente las situaciones de crisis como los siniestros en las organizaciones, contribuye a disminuir los riesgos y evita que el problema se convierta en algo mayor. En cuanto a si la organización informa oportunamente de siniestros, rasgo que evalúa a la comunicación/cambio, y como se puede apreciar en el cuadro 32, un 45% de la OP y un 41% de la OPR opinan que está por debajo de la mediana, lo cual indica que va de lo bueno a lo malo, por lo que las dos organizaciones deben poner especial atención a este aspecto.

60.- ¿La organización te informa oportunamente de cierre de áreas?

En cuanto a si la organización informa oportunamente del cierre de áreas, rasgo que evalúa a la comunicación/cambio, y como se puede observar en el cuadro 32, un 43% de la OP y un 49% de la OPR señalan su satisfacción respecto a este rasgo por debajo de la me-

diana. Comunicar oportunamente a los empleados de las situaciones adversas, como cierre de áreas, contribuye a disminuir el rumor, un clima tenso y la baja productividad.

Cuadro 33. Rasgos que evalúan la comunicación/nuevas tecnologías en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

Rasgos	Organización	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Promedio</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Puntual	Pública	14	33%	15	36%	12	29%	1	2%	42	27%
	Privada	38	33%	36	32%	34	30%	6	5%	114	73%
	Total	52	33%	51	33%	46	29%	7	4%	156	100%
Clara	Pública	12	29%	15	36%	12	29%	3	7%	42	27%
	Privada	35	31%	35	31%	39	34%	5	4%	114	73%
	Total	47	30%	50	32%	51	33%	8	5%	156	100%
Creíble	Pública	17	40%	13	31%	9	21%	3	7%	42	27%
	Privada	43	38%	33	29%	34	30%	4	4%	114	73%
	Total	60	38%	46	29%	43	28%	7	4%	156	100%
Cantidad suficiente	Pública	13	31%	13	31%	13	31%	3	7%	42	27%
	Privada	35	31%	42	37%	33	29%	4	4%	114	73%
	Total	48	31%	55	35%	46	29%	7	4%	156	100%
Inmediata conectividad	Pública	16	38%	13	31%	10	24%	3	7%	42	27%
	Privada	43	38%	32	28%	35	31%	4	4%	114	73%
	Total	59	38%	45	29%	45	29%	7	4%	156	100%
Periódica	Pública	16	38%	13	31%	10	24%	3	7%	42	27%
	Privada	44	39%	34	30%	32	28%	4	4%	114	73%
	Total	60	38%	47	30%	42	27%	7	4%	156	100%
Amplia cobertura	Pública	15	36%	12	29%	11	26%	4	10%	42	27%
	Privada	54	47%	49	43%	7	6%	4	4%	114	73%
	Total	69	44%	61	39%	18	12%	8	5%	156	100%

Fuente: Elaboración propia

IX.-COMUNICACIÓN/NUEVAS TECNOLOGÍAS

61.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radio, celular, etc. es puntual?

Respecto a la información que proporciona la organización por medios digitales web, e-mail, radios, celular, se puede apreciar, en el cuadro 33, que hay un 29% de la OP y un 30% de la OPR que manifiesta su satisfacción, señalando que está por arriba de la mediana. Sin embargo, hay un 33% en ambas organizaciones que destaca que está por debajo de la mediana. Al respecto, cabe mencionar que en las dos organizaciones existen diversos medios para la difusión de la información y la eficacia de la comunicación organizacional, que tienen como propósito que la información llegue puntual a los diversos públicos internos. Como en toda organización, en ocasiones la información no llega puntual a su destinatario final, porque no se agotaron diversos canales para su fin, por lo cual se debe revisar las causas que originan el retraso de la misma.

62.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radio, celular, etc. es clara?

Como se observa, en el cuadro 33, un 65% de la OP y de la OPR opina que la percepción del rasgo está en la mediana y por arriba de la mediana, así como un 29% de los empleados de la OP y un 31% de la OPR señalan que está por abajo de la mediana, lo que indica que se debe revisar la claridad del mensaje en los medios denominados como nuevas tecnologías, ya que casi una tercera parte de la muestra considera que es perfectible y se puede mejorar.

63.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales, página web, e-mail, radios, celular, etc. es en cantidad suficiente?

En cuanto a la información que proporciona la organización por medios digitales Web, e-mail, radio, celular, etc. se puede observar que la cantidad de la información proporcionada por medios digitales en las dos organizaciones se considera suficiente, con un 31% por abajo de la mediana en la OP y la OPR. Lo anterior indica que se debe poner atención y revisar a detalle la información que se difunde en los diversos medios. Proporcionar suficiente información es elemental debido a que en ocasiones se abusa de la cantidad o insuficiencia de la misma, entorpeciendo la eficacia y eficiencia de los diversos canales

empleados por el sistema organizacional, lo que se ve reflejado en fallas en el cumplimiento de las metas.

64.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales web, e-mail, radios, celular, etc. es creíble?

En el cuadro 33 un 40% de la OP y un 38% de la OPR opina que está por abajo del promedio. Lo anterior indica que un poco menos de la mitad de los empleados encuestados opinan que la credibilidad de la información no es muy buena, que se tiene que cuidar para no estropear la imagen.

65.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales: web, e-mail, radios, celular, etc. es con inmediata conectividad?

Llama la atención que el 31% en la OP y el 24% en la OPR consideran que está por abajo de la mediana este rasgo. Asimismo, un 62 % y un 66%, respectivamente, opinan que está por arriba de la mediana. Contar con una respuesta casi inmediata de los medios digitales contribuye a facilitar y optimizar los tiempos de los empleados en cuanto al acceso a la información de la organización.

66.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales: web, e-mail, radios, celular, etc. es periódica?

En cuanto al rasgo información por medios digitales: Web, e-mail, radios, celular, es periódica, en el cuadro 33 se observa que un 24% de la OP y un 28% de la OPR opinan que este rasgo está por arriba de la mediana. No obstante, un 38% y un 39%, respectivamente, consideran que está por debajo de la mediana, lo cual indica que se debe poner especial atención en ambas.

67.- ¿La información que te proporciona la organización por medios digitales: web, email, radios, celular, etc. es con amplia cobertura?

Contar con amplia cobertura en los medios digitales es una fortaleza. En cuanto al rasgo información que proporciona la organización por medios digitales: web, e-mail, radios, celular, se puede observar, en el cuadro 33, que hay un 36% de la OP y un 47% que destacan que este rasgo está por debajo de la mediana, y un 26% de la OP, así como un 6% de la OPR, que consideran que este rasgo está por arriba de la mediana, lo cual indica que ambas deben proporcionar al empleado amplia cobertura en todos los soportes.

Cuadro 34. Rasgos que evalúan la comunicación/finanzas en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

<u>Rasgos</u>	<u>Organización</u>	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Promedio</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Inversión en Medios	Pública	19	45%	14	33%	6	14%	3	7%	42	27%
	Privada	32	28%	38	33%	41	36%	3	3%	114	73%
	Total	51	33%	52	33%	47	30%	6	4%	156	100%
Inversión en relaciones con los clientes	Pública	12	29%	8	19%	18	43%	4	10%	42	27%
	Privada	29	25%	33	29%	51	45%	1	1%	114	73%
	Total	41	26%	41	26%	69	44%	5	3%	156	100%
Estabilidad financiera	Pública	13	31%	8	19%	19	45%	2	5%	42	27%
	Privada	51	45%	31	27%	30	26%	2	2%	114	73%
	Total	64	41%	39	25%	49	31%	4	3%	156	100%
Pagos oportunos	Pública	13	31%	8	19%	17	40%	4	10%	42	27%
	Privada	47	41%	36	32%	29	25%	2	2%	114	73%
	Total	60	38%	44	28%	46	29%	6	4%	156	100%
Inversión en infraestructura	Pública	18	43%	15	36%	5	12%	4	10%	42	27%
	Privada	20	18%	36	32%	55	48%	3	3%	114	73%
	Total	38	24%	51	33%	60	38%	7	4%	156	100%
Ingresos	Pública	10	24%	11	26%	16	38%	5	12%	42	27%
	Privada	23	20%	39	34%	50	44%	2	2%	114	73%
	Total	33	21%	50	32%	66	42%	7	4%	156	100%
Egresos	Pública	11	26%	8	19%	18	43%	5	12%	42	27%
	Privada	21	18%	40	35%	50	44%	3	3%	114	73%
	Total	32	21%	48	31%	68	44%	8	5%	156	100%
Estímulos al personal	Pública	14	33%	10	24%	14	33%	4	10%	42	27%
	Privada	30	26%	28	25%	42	37%	14	12%	114	73%
	Total	44	28%	38	24%	56	36%	18	12%	156	100%

Fuente: Elaboración propia

X.-COMUNICACIÓN/FINANZAS

68.- ¿La organización te informa sobre inversión en medios de difusión?

En el cuadro 34 se observa que un 45% de la OP opina que este rasgo está por abajo del promedio y en la OPR un 28% coincide con esta percepción. La información sobre las inversiones que realiza la organización hacia los medios de difusión por lo general es información confidencial. Sin embargo, en México existe la ley de transparencia de la información que obliga a las organizaciones a presentar informes sobre sus finanzas y el manejo de sus inversiones. Llama la atención que un 45% de la OP desconoce este tema, a diferencia de la OPR, que reconoce que su organización sí se los informa.

69.- ¿La organización te informa sobre inversión en relaciones con los clientes?

Respecto a si la organización informa sobre la inversión en relaciones con los clientes, rasgo que evalúa a la comunicación/finanzas, se puede observar en el cuadro 34 que un 43% de los empleados de la OP y un 45% de la OPR opinan que este rasgo está por arriba del promedio. Lo anterior indica que las dos organizaciones tienen especial atención por sus clientes. Invertir en relaciones públicas con los clientes es una práctica que contribuye a la mejora de la imagen de las empresas o instituciones que lo realizan. Estos resultados indican que, efectivamente, las organizaciones invierten en las relaciones públicas con los clientes; asimismo, las acciones realizadas deberán permear a los clientes internos de la manera más oportuna.

70.- ¿La organización te informa sobre estabilidad financiera?

Informar a los empleados sobre las finanzas de la organización es práctica efectiva de la transparencia de la información. Como se puede apreciar en el cuadro 34, un 45% de la OP y un 26% de la OPR manifiestan su satisfacción por arriba de la mediana, y hay un 45% de la OP y un 31% de la OPR que muestran su satisfacción por abajo de la mediana. Durante la visita a la organización privada se pudo constatar que se difunde la situación financiera en la página web, información que no baja a todos los niveles de la misma. Por otra parte, en la organización pública se informa sobre la situación financiera a los empleados, según corresponda.

71.- ¿La organización te informa sobre pagos oportunos?

Difundir en la organización información sobre pagos oportunos con sus proveedores y acreedores habla bien de la ella. Se puede observar, en el cuadro 34, que en la OP un 40%

manifiesta por arriba de la mediana y en la OPR solo un 25%. Asimismo, un 41% de la OPR y el 31% de la OP señalan que este rasgo está por debajo de la mediana. Comunicar a los empleados sobre los compromisos contraídos, retos, logros, oportunidades y amenazas que como empresa o institución tienen, con el propósito de que el empleado esté consciente la situación. Como se puede observar, la organización privada tiene un área de oportunidad al respecto.

72.- ¿La organización te informa sobre inversión en infraestructura?

En lo que se refiere a si la organización informa sobre la inversión en infraestructura, rasgo que evalúa a la comunicación/finanzas, en el cuadro 34 hay un 48% de la OPR y un 12% de la OP que destacan por arriba de la mediana. Un 43% en la OP y un 18% en la OPR señalan que está por debajo de la mediana. En la OP cabe destacar que efectivamente la inversión en infraestructura no se comunica, porque efectivamente no se ha realizado, y en la OPR constantemente se les informa al respecto, debido a que es una empresa que cotiza en la bolsa y difunde sus inversiones en pro de la misma.

73.- ¿La organización te informa sobre ingresos?

Informar a los empleados sobre los ingresos de la organización es una práctica que no toda organización realiza. Se puede observar, en el cuadro 34, que hay un 38% de la OP y un 44% de la OPR que muestra su satisfacción por arriba de la mediana. Como se ha destacado en este factor, las dos organizaciones cuentan con ciertas prácticas de manejo de la información financiera para con sus empleados y clientes externos. En la actualidad, las empresas e instituciones están inmersas en cambios casi inmediatos, que les permiten actuar responsablemente ante cualquier situación que vaya en busca de la mejora de su imagen, por lo que una empresa estable debe informar a la sociedad sobre sus ingresos, ya que eso le permitirá generar confianza y credibilidad hacia el sistema organizacional.

74.- ¿La organización te informa sobre egresos?

La transparencia en la información es una práctica que por ley deben proporcionar las organizaciones. En cuanto a si la organización informa sobre los egresos, rasgo que evalúa a la comunicación/finanzas, y como se puede observar en el cuadro 34, hay un 43% en la OP y un 44% en la OPR que muestran su satisfacción por arriba de la mediana; no obstante, hay un 26% de la OP y 18% de la OPR que señalan por debajo de la mediana este

rasgo, lo que indica que no se puede olvidar este grupo de empleados que tiene una percepción mala al respecto.

75.- ¿La organización te informa sobre estímulos al personal?

En el cuadro 34 en este rasgo el 57% de la OP y el 62% de la OPR manifiesta su satisfacción en y por arriba de la mediana, lo que indica que tienen excelente percepción del rasgo. Se debe informar a los empleados sobre los diversos estímulos destinados a su productividad. Sin embargo, en la OP hay un 33% que evalúa este rasgo por debajo de la mediana, por lo cual se debe poner especial atención.

Cuadro 35. Rasgos que evalúan la comunicación/imagen en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

<u>Rasgo</u>	<u>Organización</u>	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Promedio</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Publicidad	Pública	11	26%	12	29%	13	31%	6	14%	42	27%
	Privada	42	37%	39	34%	32	28%	1	1%	114	73%
	Total	53	34%	51	33%	45	29%	7	4%	156	100%
Una marca	Pública	10	24%	10	24%	16	38%	6	14%	42	27%
	Privada	30	26%	30	26%	52	46%	2	2%	114	73%
	Total	40	26%	40	26%	68	44%	8	5%	156	100%
Producto	Pública	13	31%	12	29%	12	29%	5	12%	42	27%
	Privada	53	46%	60	53%		0%	1	1%	114	73%
	Total	66	42%	72	46%	12	8%	6	4%	156	100%
Servicio	Pública	10	24%	10	24%	16	38%	6	14%	42	27%
	Privada	21	18%	37	32%	54	47%	2	2%	114	73%
	Total	31	20%	47	30%	70	45%	8	5%	156	100%
Infraestructura	Pública	12	29%	14	33%	11	26%	5	12%	42	27%
	Privada	29	25%	30	26%	53	46%	2	2%	114	73%
	Total	41	26%	44	28%	64	41%	7	4%	156	100%
Mensaje	Pública	13	31%	9	21%	15	36%	5	12%	42	27%
	Privada	30	26%	37	32%	46	40%	1	1%	114	73%
	Total	43	28%	46	29%	61	39%	6	4%	156	100%
Relaciones con los clientes	Pública	12	29%	10	24%	14	33%	6	14%	42	27%
	Privada	26	23%	40	35%	46	40%	2	2%	114	73%
	Total	38	24%	50	32%	60	38%	8	5%	156	100%
Relación con medios	Pública	11	26%	11	26%	13	31%	7	17%	42	27%
	Privada	48	42%	25	22%	33	29%	8	7%	114	73%
	Total	59	38%	36	23%	46	29%	15	10%	156	100%

Fuente. Elaboración propia

XI.-COMUNICACIÓN/IMAGEN

76.- ¿Consideras que la organización tiene una publicidad?

En el cuadro 35 hay un 60% de la OP y un 62% de la OPR que se manifiesta por arriba de la mediana, lo cual indica que, efectivamente, la organización cuenta con publicidad muy buena o excelente. Asimismo, se observa que hay un 26% de la OP y un 37% de la OPR que manifiestan por debajo de la mediana este rasgo, por ello se debe cuidar la percepción de los empleados al respecto. La publicidad realizada por y para las organizaciones es una actividad que requiere ser evaluada por sus clientes internos principalmente, ya que son los mejores críticos que contribuirán a opinar al respecto. Efectivamente, en la visita realizada a las dos organizaciones pudimos constatar las diversas estrategias publicitarias para cada una, destacando la publicidad de la OP debido a que está dirigida al sector turístico. Por otra parte, en lo que respecta a la OPR, que pertenece al sector industrial, implementa estrategias publicitarias corporativas de la marca que cobija a todas las filiales que dependen de ella, por lo que se pierde un poco su identidad.

77.- ¿Consideras que la organización tiene una marca?

Hay un 62% de los empleados de la OP y un 72% de la OPR que muestran su satisfacción por arriba de la mediana indicando que la marca de la organización es muy buena o excelente como se aprecia en el cuadro 35. Asimismo, hay un 24% de la OP y un 26% de la OPR que muestran su satisfacción por abajo de la mediana. Reconocer la marca de la organización para cual trabajamos es fundamental; no obstante, en ocasiones la difusión o el canal no es el apropiado para los diversos públicos, por lo que se deberá indagar al respecto. El reconocer la marca de la organización reafirma la identidad de los empleados con el sistema organizacional al que pertenecen.

78.- ¿Consideras que la organización tiene un producto?

En el cuadro 35, se observa que hay un 58% de los empleados de la OP que considera que está en y por arriba de la mediana y en la OPR hay un 53% que manifiesta que en la mediana, lo que indica que es muy bueno el producto que fabrican. No obstante, llama la atención que un 46% de la OPR manifiesta que está por debajo de la mediana, indicando que, o no se entendió bien la pregunta, situación imputable a la investigadora e instrumento, o bien que lo que producen lo consideren un servicio. La importancia de saber si la organización cuenta con un producto o servicio es fundamental, y más si el empleado se siente

satisfecho con el trabajo que realiza para generar el producto o servicio, así como con la calidad que se realiza, por lo que se recomienda, en la OPR, poner especial atención a este rasgo.

79.- ¿Consideras que la organización presta un servicio?

Se observa en el cuadro 35 que un 38% de los empleados de la OP y un 47% de la OPR destacan que este rasgo está por arriba de la mediana. Asimismo, un 24% de la OP y un 32% de la OPR considera que está en la mediana, lo que nos indica que en su mayoría los empleados saben a qué se dedica su organización y que los responsables de brindar la inducción deben cuidar desde el ingreso este rasgo, abordando en el manual de bienvenida, en el proceso de reclutamiento y selección de los trabajadores, qué tipo de organización es, quien la fundó y a qué se dedica, entre otras cosas. Saber distinguir si es una empresa de servicios o productos por parte de los empleados, y la calidad de los mismos, es una ventaja, ya que les brinda sentido de pertenencia.

80.- ¿Consideras que la organización tiene una infraestructura?

Contar con una infraestructura apropiada para el buen desarrollo de las actividades propias de la organización es muy significativo para los empleados. En cuanto al rasgo infraestructura, que evalúa a la comunicación/imagen, se puede observar en el cuadro 35 que hay un 59% de los empleados de la OP que muestra su satisfacción en y por arriba de la mediana y un 72% de la OPR que coincide indistintamente; no obstante, hay un 29% y un 25% respectivamente que opinan que está por abajo de la mediana, lo cual indica un área de oportunidad para la mejora de la infraestructura. Efectivamente, durante la visita se pudo constatar que en las dos organizaciones se requiere mantenimiento general, y en la pública contar con infraestructura propia, ya que actualmente se habilitó una residencia para este fin.

81.- ¿Consideras que la organización tiene un mensaje?

El mensaje con el que se identifica a la organización es básico y más si sus empleados lo consideran adecuado a la misión, valores, filosofía políticas e ideas que le dan identidad. Como se puede observar en el cuadro 35, hay un 57% de los empleados de la OP y un 72% OPR que consideran que el mensaje de la organización está por arriba de la mediana; No obstante, hay un 31% de la OP y un 26% de la OPR que opinan que está por abajo de la mediana, lo que indica que el mensaje que usan ambas organizaciones es perfectible;

asimismo es recomendable involucrar a los empleados en este proceso, ya que pueden surgir ideas clave para un excelente mensaje.

82.- ¿Consideras que la organización tiene unas relaciones con los clientes?

Las relaciones con los clientes internos y externos es una actividad que toda organización debe realizar. En cuanto al rasgo relaciones con los clientes, que evalúa a la comunicación/imagen, en el cuadro 35 se observa que el 57% de los empleados considera que hay de muy buenas a excelentes relaciones con los clientes, evaluando por arriba de la mediana. Asimismo, hay un 29% y 23%, respectivamente, que opinan que son de buenas a malas las relaciones con los clientes, evaluándolos por debajo de la mediana.

83.- ¿Consideras que la organización tiene unas relaciones con los medios?

Las relaciones con los medios masivos de comunicación por parte de las organizaciones públicas o privadas es una actividad que se debe efectuar con calidad. En cuanto al rasgo la organización tiene unas relaciones con los medios, en el cuadro 35 se puede apreciar que el 57% de la OP y un 51% de la OPR manifiestan por arriba de la mediana su satisfacción. Sin embargo, hay un 26% de la OP y un 42% de la OPR que opinan que está por abajo de la mediana, lo que indica que en las dos organizaciones se debe poner atención al respecto, ya que en la privada hay un alto porcentaje que considera que es de buena a mala; asimismo, llama la atención que hay un alto porcentaje que prefirió no responder.

Cuadro 36. Rasgos que evalúan la comunicación/grupal en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

<u>Rasgos</u>	<u>Organización</u>	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Promedio</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Liderazgo del grupo	Pública	13	31%	14	33%	12	29%	3	7%	42	27%
	Privada	39	34%	44	39%	30	26%	1	1%	114	73%
	Total	52	33%	58	37%	42	27%	4	3%	156	100%
Uso de normas grupales	Pública	13	31%	18	43%	8	19%	3	7%	42	27%
	Privada	37	32%	41	36%	34	30%	2	2%	114	73%
	Total	50	32%	59	38%	42	27%	5	3%	156	100%
Estatus Grupal	Pública	16	38%	15	36%	6	14%	5	12%	42	27%
	Privada	48	42%	38	33%	27	24%	1	1%	114	73%
	Total	64	41%	53	34%	33	21%	6	4%	156	100%
Grandes grupos	Pública	17	40%	15	36%	6	14%	4	10%	42	27%
	Privada	54	47%	35	31%	24	21%	1	1%	114	73%
	Total	71	46%	50	32%	30	19%	5	3%	156	100%
Composición de grupo	Pública	18	43%	15	36%	5	12%	4	10%	42	27%
	Privada	48	42%	41	36%	24	21%	1	1%	114	73%
	Total	66	42%	56	36%	29	19%	5	3%	156	100%
Orientación de tareas	Pública	18	43%	11	26%	10	24%	3	7%	42	27%
	Privada	39	34%	51	45%	24	21%		0%	114	73%
	Total	57	37%	62	40%	34	22%	3	2%	156	100%
Toma de decisiones grupales	Pública	16	38%	15	36%	7	17%	4	10%	42	27%
	Privada	41	36%	49	43%	23	20%	1	1%	114	73%
	Total	57	37%	64	41%	30	19%	5	3%	156	100%
Cohesión grupal	Pública	17	40%	13	31%	7	17%	5	12%	42	27%
	Privada	46	40%	43	38%	20	18%	5	4%	114	73%
	Total	63	40%	56	36%	27	17%	10	6%	156	100%

Fuente: Elaboración propia

XII.-COMUNICACIÓN/GRUPAL

84.- ¿La organización promueve el liderazgo de grupo?

En cuanto a si la organización promueve el liderazgo de grupo, rasgo que evalúa a la comunicación/grupal, se observa en el cuadro 36 que el 62% de la OP reconoce que, efectivamente, en su organización sí se promueve el liderazgo de grupo, manifestándolo en y por arriba de la mediana, y un 65% de la OPR que coincide en su evaluación. Por otra parte, observamos que hay un 31% y 34%, respectivamente, que lo evalúan por debajo de la mediana, lo que indica un área de oportunidad para ambas. Promover el liderazgo de grupo es primordial cuando el desarrollo de las actividades laborales así lo requieran. En las dos organizaciones se desarrollan diversas actividades en grupo; sin embargo, pudimos constatar que en la OPR se procuran al finalizar la jornada laboral con el propósito de evaluar su rendimiento.

85.- ¿La organización promueve el uso de normas grupales?

En el cuadro 36 se observa que hay un 62% de la OP y un 66% de la OPR que considera que este rasgo está muy bien o excelente. No obstante, existe un 31% de la OP y un 32% de la OPR que opina que se encuentra por abajo de la mediana. Efectivamente, no todas las organizaciones promueven la generación de grupos; en ocasiones, ellos surgen por si solos. Como estrategia competitiva, los grupos se pueden generar por parte de la organización en pro de la eficacia y eficiencia. Debido a ello se debe contar con las normas que tengan como fin el incremento de la productividad y satisfacción de los empleados. Durante la visita realizada a las dos organizaciones se pudo constatar que existen grupos de trabajo que tienen normas bien definidas.

86.- ¿La organización promueve el estatus de grupo?

El estatus es un factor para el desempeño y la productividad de los grupos, ya que funciona como un motivador. En cuanto a si la organización promueve el estatus de grupo, rasgo que evalúa a la comunicación/grupal, como se puede observar en el cuadro 36, hay un 14% de la OP y un 24% de la OPR que evalúan por arriba de la mediana este rasgo y un 38% de la OP y un 42% de la OPR que manifiestan que este rasgo está por debajo de la mediana, lo cual indica que un poco más de la tercera parte de la muestra percibe que la organización no lo promueve. El estatus, la categoría o rango social, que otros conceden a

un grupo o a sus miembros, es parte de la comunicación grupal que busca su reconocimiento dentro de la organización, por lo que se sugiere que se atienda en ambas.

87.- ¿La organización promueve los grandes grupos?

La función básica de un grupo es la de alcanzar objetivos grupales y propios. En cuanto al rasgo promoción a grandes grupos, que evalúa a la comunicación/grupal, se puede observar en el cuadro 36 que un 50% en la OP y un 52% de la OPR destacan que está en promedio y por arriba de la mediana. No obstante, hay un 40% de la OP y un 47% de la OPR que opinan que su satisfacción está por abajo de la mediana.

88.- ¿La organización promueve la composición de grupos?

En cuanto al rasgo composición de los grupos, que evalúa a la comunicación/grupal, se puede apreciar en el cuadro 36 que hay un 48% de la OP y un 57% que opinan que, efectivamente, está en y por arriba de la mediana, lo cual indica que este rasgo va de muy bien a excelente. Asimismo, en la OP un 43% y un 42% de la OPR opinan que está por abajo de la mediana, lo que indica que va de la bueno a lo malo. Durante la visita se pudo observar en la OPR que, efectivamente, al terminar sus actividades del día se reúnen en grupos para compartir información, evaluar su rendimiento y proponer nuevas metas, entre otras actividades, contando con la autorización de la organización, situación que no se pudo constatar en la OP.

89.- ¿La organización promueve la orientación a las tareas?

Los equipos o la responsabilidad individual suman la colectiva. En cuanto a si la organización promueve la orientación a las tareas, rasgo que evalúa a la comunicación/grupal, se observa en el cuadro 36 que hay casi un 50% de la OP y un 66% de la OPR que señala que efectivamente se promueve la orientación hacia las tareas, manifestando por arriba de la mediana. Por otra parte, en la organización privada hay un 43% y un 34% en la OPR que opina que está por abajo de la mediana. Esta es otra área de oportunidad para la OP.

90.- ¿La organización promueve la toma de decisiones grupales?

Las organizaciones que en ocasiones promueven la toma de decisiones de grupo contribuyen a resolver situaciones de conflicto y retos que se pretenden solucionar en pro o beneficio del grupo, o en torno al cumplimiento de metas organizacionales. En cuanto al rasgo toma de decisiones grupales, que evalúa a la comunicación/grupal, se puede apreciar, en el cuadro 36, que un 53% de la OP y un 63% de la OPR evalúan este rasgo en la media-

na y por arriba de la mediana. Asimismo, hay un 38% y 36%, respectivamente, que consideran que está por debajo de la mediana.

91.- ¿La organización promueve la cohesión de los grupos?

La solidaridad en un grupo contribuye a que, entre más cohesión haya, más permea a sus integrantes que tengan valores, actitudes y normas de comportamiento comunes. Se observa en el cuadro 36 que hay un 48% y de la OP y un 56% de la OPR que considera que esta actividad se promueve en su organización por arriba de la mediana. Asimismo, un 40% de ambas organizaciones manifiesta que está por abajo de la mediana.

Cuadro 37. Rasgos que evalúan la comunicación/logística en dos tipos de organizaciones del Noreste de México

<u>Rasgos</u>	<u>Organización</u>	<u>Nivel de satisfacción</u>									
		<u>Bajo</u>		<u>Promedio</u>		<u>Alto</u>		<u>No opinó</u>		<u>Total</u>	
Orden en el trabajo	Pública	8	19%	16	38%	14	33%	4	10%	42	27%
	Privada	31	27%	40	35%	43	38%	0	0%	114	73%
	Total	39	25%	56	36%	57	37%	4	3%	156	100%
Información en todos los niveles	Pública	11	26%	14	33%	14	33%	3	7%	42	27%
	Privada	47	41%	30	26%	37	32%	0	0%	114	73%
	Total	58	37%	44	28%	51	33%	3	2%	156	100%
Producto o servicio	Pública	13	31%	11	26%	14	33%	4	10%	42	27%
	Privada	31	27%	36	32%	45	39%	2	2%	114	73%
	Total	44	28%	47	30%	59	38%	6	4%	156	100%
Claridad de los mensajes	Pública	12	29%	12	29%	14	33%	4	10%	42	27%
	Privada	43	38%	34	30%	37	32%	0	0%	114	73%
	Total	55	35%	46	29%	51	33%	4	3%	156	100%
Oportunidad de la información	Pública	12	29%	12	29%	14	33%	4	10%	42	27%
	Privada	43	38%	41	36%	30	26%	0	0%	114	73%
	Total	55	35%	53	34%	44	28%	4	3%	156	100%
Resultados de calidad	Pública	10	24%	13	31%	17	40%	2	5%	42	27%
	Privada	36	32%	40	35%	38	33%	0	0%	114	73%
	Total	46	29%	53	34%	55	35%	2	1%	156	100%
Innovación y mejora	Pública	11	26%	15	36%	12	29%	4	10%	42	27%
	Privada	37	32%	44	39%	33	29%	0	0%	114	73%
	Total	48	31%	59	38%	45	29%	4	3%	156	100%
Cero errores	Pública	14	33%	13	31%	8	19%	7	17%	42	27%
	Privada	48	42%	27	24%	33	29%	6	5%	114	73%
	Total	62	40%	40	26%	41	26%	13	8%	156	100%

Fuente. Elaboración propia

XIII.-COMUNICACIÓN/LOGÍSTICA

92.- ¿La organización y/o jefe promueve el orden en tu trabajo?

Por lo que se refiere a la promoción del orden en el trabajo por parte del jefe u organización, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en el cuadro 37, que un 71% del OP y un 73% de la OPR consideran que hay una percepción arriba de la mediana. Sin embargo, hay un 19% y un 29% de ambas organizaciones que opinan que este rasgo está por abajo de la mediana, lo que indica que es de buena a mala esta actividad.

93.- ¿La organización y/o jefe promueve la información a todos los niveles?

Proporcionar la información en todos los niveles es una tarea que contribuye a la eficacia y eficiencia organizacional. De acuerdo a los datos que se observan en el cuadro 37, un 33% de la OP y un 32 de la OPR opina que este rasgo está por arriba de la mediana, lo que indica una percepción favorable. Asimismo, se observa un 41% de la OPR manifiesta que está por debajo de la mediana, lo que indica que esta actividad es de buena a mala, lo que representa un área de oportunidad para ambas organizaciones.

94.- ¿La organización y/o jefe promueve puntualidad en la entrega de productos?

Entregar los productos o servicios justo a tiempo es un valor en las organizaciones y su promoción marca su diferencia de una organización a otra. En cuanto a si la organización promueve la puntualidad en la entrega de productos, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en el cuadro 37, que un 33% de la OP y un 39% de la OPR consideran este rasgo por arriba de la mediana. Asimismo, vemos un 31% de la OP y un 27% de la OPR que opinan que está por abajo de la mediana, lo que indica que es de buena a mala esta actividad, de acuerdo a su percepción.

95.- ¿La organización y/o jefe promueven la claridad de mensajes?

La claridad en las instrucciones o mensajes es básica para el logro de los objetivos y metas de la organización. En cuanto a si la organización y/o jefe promueven la claridad de mensajes, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en el cuadro 37, que un 33% de la OP y un 32% de la OPR está por arriba de la mediana. Asimismo, hay un 29% de la OP y un 38% de la OPR que considera que está por abajo de la mediana, lo que indica un área de oportunidad en las dos organizaciones

96.- ¿La organización y/o jefe promueve oportunidad en la información?

El acceso a una información oportuna en la logística organizacional es indispensable para el cumplimiento de objetivos. En cuanto a si la organización promueva la oportunidad en la información, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se observa en el cuadro 37, que tanto la OP como la OPR tiene un 62% que opina que este rasgo está por arriba de la mediana, y un 29% y 38%, respectivamente, que opina que está por abajo de la mediana. Lo anterior indica que en ambas organizaciones deben trabajar al respecto en el flujo de la información e ir hacia la mejora continua.

97.- ¿La organización y/o jefe promueve resultados de calidad?

La calidad en el sistema organizacional y la calidad de sus productos o servicios son la punta del iceberg que permea a la sociedad. Una organización que se centra en la calidad de sus productos y servicios comunicará una imagen positiva de la organización. En cuanto a si la organización y/o jefe promueve los resultados de calidad, rasgo evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en el cuadro 37, que hay un 40% en la OP y un 33% en la OPR que opinan que este rasgo está por arriba de la mediana. Asimismo, el 24% de la OP y el 32% de la OPR manifiesta que está por abajo de la mediana. Lo anterior significa que el aseguramiento de la calidad no ha permeado en todos los niveles de la organización, por lo que se debe poner especial atención.

98.-¿La organización y/o jefe promueve innovaciones para mejora continua?

Una organización que promueve en su cultura la innovación para la mejora en su logística organizacional es una organización que promueve la cultura de la calidad. En cuanto a si la organización y/o jefe promueve las innovaciones para la mejora continua, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en el cuadro 37, que hay un 65% de la OP y un 68% de la OPR que muestra su satisfacción por arriba de la mediana. No obstante, hay un 26% en la OP y un 32% en la OPR que opinan que está por abajo de la mediana.

99.- ¿La organización y/o jefe promueve cero errores?

Buscar la eficiencia y eficacia de la organización y de sus productos o servicios es signo de una organización que constantemente está inmersa en procesos de evaluación que la lleven a la mejora continua. En cuanto a si la organización y/o jefe promueve cero errores, rasgo que evalúa a la comunicación/logística, se puede observar en el cuadro 37, que el 50% de la muestra en la OP y un 53% de la OPR opina que su satisfacción con respecto a

este rasgo está por arriba de la mediana. Asimismo, un 33% de la OP y un 42% de la OPR señala que este rasgo está por abajo de la mediana. Debido a lo anterior, se deberá ver como un área de oportunidad para ambas organizaciones.

4.3.2 ESTADÍSTICA INFERENCIAL PARA EL ANÁLISIS DE DATOS DE LA ENCUESTA.

Una vez que se obtuvieron los datos de cada organización, se procedió al análisis mediante la estadística descriptiva y la estadística inferencial, optando por realizar una prueba no paramétrica, específicamente la de Mann-Whitney, debido a que son dos muestras independientes y se pretende contar con elementos más científicos que respalden la investigación, así como comprobar la hipótesis planteada. Se utilizó la escala ordinal para las variables independientes, y continuación se muestran sus equivalencias

1=Mal

2=Regular

3=Bueno

4=Muy bueno

5=Excelente

En el primer criterio, denominado comunicación/información, se analizan los resultados, mismos que se presentan en el cuadro 38.

Cuadro 38. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /información

Factor	Rasgos															
Comunicación/ información	Puntual		Clara		Suficiente		Credible		Formal		Periódica		Interacción		Asertiva	
95% de inter- valo de con- fianza e inter- valo de la me- dia	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.95	3.88	3.87	3.93	3.89	3.82	3.89	3.98	3.97	3.93	3.92	3.69	3.97	3.94	4.03	3.89
Mediana	4	4	4	4	4	4	4	4	4.5	4	4	4	4	4	4	4
Varianza	1.673	0.844	1.739	0.83	1.61	0.827	1.394	0.962	1.756	1.051	1.534	0.951	1.648	0.884	1.594	0.817
Desviación estándar	1.293	0.918	1.319	0.91	1.269	0.909	1.181	0.981	1.325	1.025	1.239	0.975	1.284	0.94	1.262	0.904
Mann-Whitney U	1975		2112		1915		2105		2021		1763.5		1931.5		1824.5	
Wilcoxon W	8530		8667		8243		2846		8576		7979.5		8147.5		8265.5	
Z	-1.32		-0.49		- 0.964		-0.19		- 0.889		-1.568		-0.814		-1.463	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.187		0.624		0.335		0.849		0.374		0.117		0.416		0.144	

Fuente: Elaboración propia.

I.-COMUNICACIÓN/INFORMACIÓN

Como se puede apreciar en el cuadro 38, que corresponde al factor comunicación/información, llama la atención que de manera indistinta en todos los rasgos a evaluar la mediana fue de cuatro (4) en las dos organizaciones evaluadas, esto nos indica que la percepción de los empleados es muy buena. Asimismo, se puede observar que al correr la prueba de Mann Whitney en todos los rasgos no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR en este factor. No obstante, si analizamos de forma individual cada rasgo vemos que en puntual la media fue de 3.95 para la organización pública y 3.88 para la organización privada, mostrando que en las dos organizaciones tienen una percepción que va de bien a muy bien. Asimismo, se afirma que no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR, ($P=0.187$) en este rasgo. El intervalo de confianza fue del 95%.

La información que requiere el empleado para el desarrollo de su trabajo demanda de puntualidad en su entrega para la eficacia y eficiencia del proceso comunicativo y por ende productivo. Asimismo, respecto al rasgo denominado información clara, observamos en el cuadro 42 que no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.624$), lo que indica que se tiene una percepción buena que se puede mejorar para llegar a la calidad en el proceso comunicativo procurando poner atención en los jefes que no cuentan con habilidades de comunicación interpersonal.

En el rasgo que evalúa la suficiencia de la información no se encontró diferencia en ambas organizaciones ($P=0.335$) lo que indica que este aspecto se considera como muy bien. Respecto al rasgo creíble no se encontró diferencia significativa entre los dos tipos de organizaciones ($P=0.849$). La comunicación formal, rasgo que evalúa la comunicación/información, no se encontró diferencia entre institución pública y privada ($P=0.374$), mostrando una muy buena percepción en los empleados de ambas organizaciones. En el rasgo que evalúa la información periódica no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.117$) y fue evaluada como muy bien.

Respecto a si el jefe permite la interacción no se encontró diferencia significativa en los dos tipos de organizaciones ($P=0.416$), lo que indica la percepción fue de muy bien evaluada. Y en el rasgo que evalúa la información asertiva no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.144$), lo que indica muy buena percepción.

Cuadro 39. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /cultura

Factor	Rasgos															
	Historia		Valores		Difusión de Políticas		Credibilidad		Formal		Ritos		Capacitación		Creencias	
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.53	3.87	3.58	4.3	8.83	4.25	3.61	4.07	3.61	3.96	2.94	3.3	4	3.69	4.06	4.4
Mediana	4	4	4	4.5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5
Varianza	1.571	1.121	2.079	0.871	1.629	0.852	1.959	0.839	1.559	0.881	1.788	1.533	1.371	1.371	1.14	0.591
Desviación estándar	1.253	1.059	1.442	0.819	1.278	0.923	1.4	0.918	1.248	0.928	1.33	1.238	1.171	1.171	1.088	0.789
Mann-Whitney U	1857		1728.5		1849.5		1832		1873.5		1830		1703		1807	
Wilcoxon W	2580		2508.5		2590.5		2535		2578.5		2533		8258		2510	
Z	-1.138		-2151		-1.454		-1.284		-0.992		1.189		-1.597		-1.385	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.256		0.031		0.148		0.208		0.321		0.242		0.11		0.172	

Fuente. Elaboración propia

II.-COMUNICACIÓN/CULTURA

Como se observa en el cuadro 39, no se encontraron diferencias significativas en todos los rasgos que evalúan el factor. La mediana fue de 4 por lo general, aunque en algunos rasgos llegó a 5, mostrando satisfacción por parte de los participantes de las dos organizaciones y un rasgo una media de 3. Asimismo, analizando cada rasgo se puede ver que no hay diferencia significativa en el rasgo difusión de la historia en los dos tipos de organizaciones ($P=0.256$), lo que indica que la percepción de los empleados participantes fue muy buena. La difusión de la historia en las organizaciones es una prioridad, ya que es la forma de transmitir la filosofía del fundador y contribuye a proporcionar una mayor identidad de los empleados con el sistema organizacional.

En cuanto a si la organización fomenta la práctica de valores no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.31$). La mediana fue de 4 en la OP, que equivale a muy bien, y 4.50 en la OPR, que equivale a casi excelente. En la organización privada el fomento a la práctica de los valores es fundamental y se refleja en el comportamiento de los empleados, debido a que la organización promueve mucho el código de ética, situación que se pudo constatar durante la visita. Asimismo, en la organización pública también fue evaluado como muy bien. Sin embargo, se pudo constatar que hay menos coacción respecto los valores primordiales. La práctica de los valores como la responsabilidad, respeto, disciplina, honestidad, orden, trabajo de equipo, hacer su trabajo con calidad, son básicos para la permanencia de las organizaciones en el tiempo.

Respecto a la difusión de las políticas del factor de comunicación/cultura, no se encontró diferencia significativa en los dos tipos de organizaciones ($P=0.146$). Sin embargo, se observa como en la OP la mediana fue de 4 y, para la OPR de 5, lo cual indica muy buena percepción de los empleados de la OP y, en la OPR fue excelente. En toda organización es prioritario difundir las políticas por las que se rige la organización ya que de ello deriva el buen logro de las metas y objetivos de la misma y de la eficacia y eficiencia en los procesos de comunicación organizacional.

La credibilidad es uno de los valores que debe poseer la organización. En este rasgo, no se encontró diferencia significativa en la OP y la OPR ($P=0.206$) en cuanto a si la organización goza de credibilidad, por lo que es recomendable tener cuidado en toda la estrate-

gia organizacional, en su logística y principalmente en la congruencia de su comunicación para una mejor percepción que los lleve a la excelencia.

En el fomento a la formalización no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.321$). La percepción de los empleados fue muy buena. Asimismo, el fomento a los ritos, rasgo que evalúa la comunicación/cultura, no se encontró diferencia entre institución pública y privada ($P=0.242$). La mediana fue de 3, respectivamente, mostrando que se tiene una percepción buena. Sin embargo, es un área de oportunidad para las dos organizaciones, debido a que se deben fomentar las prácticas internas que contribuyan a fortalecer la cultura organizacional.

Respecto a si la organización fomenta la capacitación, rasgo que evalúa la comunicación/cultura, no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.110$), lo que muestra que se tiene una buena percepción. No obstante, llama la atención que la capacitación de los empleados es fundamental ya que contribuye al desarrollo de habilidades y destrezas que les permita obtener una mayor satisfacción personal y profesional.

En lo que se refiere a las creencias, rasgo que evalúa la comunicación/cultura, no se encontró diferencia entre institución pública y privada ($P=0.172$). La mediana fue de 4, respectivamente. Asimismo, indica una muy buena percepción de los empleados de ambas organizaciones. No obstante, el sistema organizacional que promueve el respeto a las creencias en su recurso humano respeta la individualidad de los empleados, lo que es muy significativo para ellos.

En el cuadro 39 se observa que hay medianas de 3 y de 5, tanto para la pública como para la privada, y en su mayoría es de 4, respectivamente, lo cual indica que en la organización privada se le da mayor relevancia a ciertas variables como la difusión de las políticas, evaluado con una media de 5, o sea, excelente, y en la pública, por el contrario, no hay tanto énfasis al respecto, independientemente de que la media es de 4, que significa muy bien. Es un área de oportunidad el que los empleados no lo perciban al nivel de excelencia. Asimismo, para la evaluación de los ritos, las dos organizaciones tienen una mediana de 3, lo que muestra que sí se fomenta la práctica de ritos, pero solo en ocasiones.

Cuadro 40. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /comportamiento organizacional

Factor	Rasgos													
	Motivación		Liderazgo		Cultura		Toma de Decisiones		Políticas claras		Comunicación eficaz		Cambio/ innovación	
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.62	3.55	3.84	3.69	3.59	3.79	3.7	3.77	3.7	3.94	3.65	3.81	3.46	3.83
Mediana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Varianza	1.964	1.421	1.862	1.082	1.748	1.107	1.659	1.117	1.659	1.014	1.345	1.091	2.033.	1.151
Desviación estándar	1.401	1.192	1.365	1.04	1.322		1.288	1.057	1.288	1.007	1.16	1.044	1.426	1.073
Mann-Whitney U	2025.5		1881		2093.5		2134		2086.5		2057		1930	
Wilcoxon W	8580.5		8436		2873.5		8689		2906.5		2837		2671	
Z	-0.856		-1.713		-.0484		-0388		-0.754		-0.646		-0.966	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.392		0.087		.0628		0.698		0.451		0.518		0.334	

Fuente. Elaboración propia

III.-COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Como se puede observar en el cuadro 40, respecto al rasgo motivación, que evalúa la comunicación/comportamiento organizacional, no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.392$). La mediana fue de 4, respectivamente, indicando muy buena percepción. No obstante, la motivación es algo interno del individuo, pero la organización tiene un papel fundamental para detonarla, proporcionando diversas opciones que contribuyan en la satisfacción personal, grupal y organizacional.

El liderazgo, rasgo que evalúa la comunicación/comportamiento organizacional, en el cuadro 40 se puede observar que no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.087$). La mediana fue de 4, respectivamente, indicando que se tiene una percepción muy buena de ambas. El liderazgo en las personas es una actitud, cualidad, talento que se puede desarrollar con la implementación de diversas acciones en las que va implícita la comunicación.

En la toma de decisiones no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.698$). La mediana fue de 4, respectivamente. Esto nos indica una percepción muy buena por parte de los empleados en las dos organizaciones. Por otra parte, en el rasgo fomento a la cultura, que evalúa la comunicación/comportamiento organizacional, no se encontró diferencia significativa en ambas organizaciones ($P=0.628$). La mediana fue de 4, respectivamente. En cuanto al rasgo políticas claras no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.451$). La mediana fue de 4, respectivamente. Cabe mencionar que las dos organizaciones cuentan con un marco normativo claro, misión y visión, filosofía y valores establecidos, mismos que proporcionan identidad cultural.

Respecto a la comunicación eficaz no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.518$). La mediana fue de 4, respectivamente. La investigación está centrada en que las organizaciones logren que la comunicación fluya en todos los niveles y en todas direcciones, empleando los diversos vehículos que garanticen la eficacia y eficiencia organizacional. En el rasgo cambio/innovación no se encontró diferencia entre institución pública y privada ($P=0.334$). La mediana fue de 4, respectivamente, lo que indica que la percepción es muy buena. Cabe mencionar que como organizaciones inmersas en

la calidad deben generar acciones estratégicas que les permitan moverse en el plano de la excelencia, con el fomento a la innovación.

Cuadro 41 Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación / externa

Factor	Rasgos													
	Medios		Gobierno		Proveedores		Clientes		Familia		Comunidad		Sociedad Internacional	
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	4.18	3.19	4.34	3.14	3.95	3.57	4.16	4.08	3.47	3.59	3.92	3.52	3.53	3.54
Mediana	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.5	4
Varianza	1.452	1.573	0.88	1.504	1.186	1.537	0.947	0.993	1.932	1.533	1.318	1.467	1.607	1.391
Desviación estándar	1.205	1.254	0.938	1.226	1.089	1.24	0.973	0.996	1.39	1.238	1.148	1.211	1.268	1.179
Mann-Whitney U	1192.5		958.5		1721		2098.5		2207.5		1745		2130.5	
Wilcoxon W	7408.5		7174.5		7826		8203.5		3027.5		8073		8346.5	
Z	-4.279		-5.327		-1.898		-0.461		-0.14		-1.928		-0.15	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000		0.000		0.058		0.645		0.888		0.054		0.881	

Fuente. Elaboración propia

IV.-COMUNICACIÓN/EXTERNA

Como se puede observar en el cuadro 41, en el rasgo que evalúa las relaciones con los medios, si se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P<0.05$). La mediana fue de 5 para la OP y 3 para la OPR, respectivamente. Durante la visita se pudo constatar que como institución pública hay excelentes relaciones con los medios, principalmente por el giro de la organización. No obstante, en la organización privada, que corresponde al giro industrial, se tienen una percepción baja de esta relación, debido principalmente a que todo lo que respecta a imagen, marketing y relaciones con medios dependen del corporativo.

Por otra parte, en lo que se refiere a las relaciones con el gobierno, rasgo que evalúa a la comunicación/externa, sí se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P<0.05$). La mediana fue de 5 para la OP y 3 para la OPR, respectivamente. Lo anterior muestra que la percepción de los empleados de la OP consideran este rasgo como excelente, lo que es evidente por el tipo de organización y su razón de ser. Sin embargo, los empleados participantes en el estudio de la OPR consideran que es buena la relación con el gobierno por cumplir cabalmente con el marco normativo y legal de una empresa socialmente responsable.

Respecto a las relaciones con los proveedores, rasgo que evalúa a la comunicación/externa, no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.058$). La mediana fue de 4, respectivamente, lo que indica muy buena percepción de los empleados en ambos casos. En lo que se refiere a las relaciones con los clientes no se encontró diferencia significativa entre ambas organizaciones ($P=0.655$). La mediana fue de 4, respectivamente, indicando muy buena percepción. Las relaciones con los clientes es un rasgo fundamental en toda organización, ya sea de bienes o servicios, porque sin clientes no hay organización. Asimismo, se debe poner especial atención principalmente en la OPR, ya que durante la visita se observó una baja en la productividad, debido al despido de empleados por la crisis financiera global que hasta el momento de la visita le generó un gran impacto.

En las relaciones con la familia, rasgo que evalúa a la comunicación/externa, no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.888$). La mediana fue de 4, respectivamente, indicando muy buena percepción de los empleados de ambas.

En cuanto a si la organización promueve las relaciones con la comunidad, rasgo que evalúa a la comunicación/externa, no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.054$). La mediana fue de 4, respectivamente, indicando muy buena percepción.

La organización promueve las relaciones con sociedad, rasgo que evalúa a la comunicación/externa, como se observa en el cuadro 41 no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.881$). La mediana fue de 4, respectivamente, indicando muy buena percepción de los empleados de ambas. En este rasgo, las dos organizaciones se proyectan a nivel internacional, por lo que su percepción al respecto es muy buena.

Cuadro 42. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación / infraestructura

Factor	Rasgos													
Comunicación/ infraestructura	Edificios y oficinas		Equipo de cómputo		Mobiliario		Espacios fis- cos		Medios comunicación		Red internas		Vehículos transportes	
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.39	4.22	3.66	4.37	3.63	4.3	3.8	3.91	3.47	3.96	3.53	4.08	3.32	3.24
Mediana	4	4	4	5	4	4	3	4	3.5	4	4	4	3.5	4
Varianza	1.705	0.77	1.366	0.811	1.212	0.802	1.913	1.451	1.55	1.18	1.986	1.246	1.627	2.329
Desviación estándar	1.306	0.877	1.169	0.9	1.101	0.895	1.383	1.205	1.25	1.09	1.409	1.116	1.276	1.526
Mann-Whitney U	1451		1558		1700.5		1467		1788		1697		2185.5	
Wilcoxon W	2312		2419		2520.5		2287		2608		2438		8626.5	
Z	-3.8		-3.43		-2.451		-3.49		-2.1		-2.12		-0.078	
Asymp. Sig. (2- tailed)	0		0.001		0.014		0		0.03		0.034		0.938	

Fuente: Elaboración propia

V.-COMUNICACIÓN/INFRAESTRUCTURA

En cuanto a si la organización cuenta con edificios u oficinas, rasgo que evalúa a la comunicación/infraestructura, se puede observar en el cuadro 42 que sí se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P<0.05$). No obstante, la mediana fue de 4, respectivamente, indicando muy buena percepción de los empleados de ambas. Durante la visita se constató que en la OP la infraestructura no era la óptima, a diferencia de la privada.

En el rasgo sobre equipo de cómputo sí se encontró diferencia significativa entre organización pública y privada ($P<0.05$). La mediana fue de 4 en la OP y de 5 en la OPR, respectivamente. En la visita a la organización se observó que sí cuentan con equipo de cómputo para el desarrollo de las actividades, pero no es suficiente para todas las áreas en la OP. Por lo que respecta a la OPR, todo se encuentra sistematizado, el equipo de cómputo está administrado principalmente para las áreas administrativas y de diseño. Asimismo, se cuenta con módulos para consulta de los empleados de menor rango en donde pueden acceder para verificar su estatus de empleado y obtener información general de la organización.

Por otra parte, en lo que se refiere a si la organización cuenta con mobiliario, rasgo que evalúa a la comunicación/infraestructura, no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.14$). La mediana fue de 4, respectivamente, indicando muy buena percepción. Durante la visita se pudo constatar que en la OP cuentan con buen mobiliario, pero no es suficiente. En la OPR existe mobiliario suficiente en buenas condiciones, pero antiguo.

En los espacios físicos, rasgo que evalúa a la comunicación/infraestructura, sí se encontró diferencia significativa entre OP y la OPR ($P<0.05$). La mediana fue de 3 en la primera, lo que indica que tienen una buena percepción. En la organización privada la mediana fue de 4, que se considera como muy bien. Durante la visita se pudo constatar que en la OP, efectivamente, se carece de espacios adecuados para el desarrollo de las actividades, ya que no cuenta con infraestructura propia. La privada sí cuenta con infraestructura propia y con espacios físicos adecuados, pero se observó falta de mantenimiento.

Respecto a los medios de comunicación, rasgo que evalúa a la comunicación/infraestructura, no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.34$). La mediana fue de 3.50 en la OP y de 4 en la OPR, lo que indica entre bue-

na y muy buena la percepción para la primera y muy buena para la segunda. Como en toda organización existen algunas carencias, principalmente en la OP. Durante la visita se observó que las dos organizaciones cuentan con diversos medios de comunicación interna y externa. Sin embargo, hay limitantes para su uso, o bien no son los más adecuados para el fin que se requiere.

En el caso de las redes internas (Intranet), rasgo que evalúa a la comunicación/infraestructura, no se encontró diferencia entre institución pública y privada ($P=0.34$). La mediana fue de 4, respectivamente, indicando muy buena percepción. Las redes internas de comunicación son una modalidad en las organizaciones, que contribuyen a la mejora de la difusión de la información en tiempo real. Durante la visita se observó en las dos organizaciones que, efectivamente, cuentan con el Intranet; sin embargo, no está disponible para todos los empleados

Respecto a si la organización cuenta con vehículos o transporte, rasgo que evalúa a la comunicación/infraestructura, no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.938$). La mediana fue de 3.50 en la OP y de cuatro en la OPR, indicando entre buena y muy buen en la primera, así como muy buena en la segunda. En este rasgo las dos organizaciones cuentan con vehículos para la realización del trabajo que así lo requiera. Durante la visita se pudo constatar inconformidad al respecto, debido a que los vehículos no están en buenas condiciones, o bien no se les da suficiente combustible para su operación. Los empleados mostraron su descontento al respecto, principalmente en la OP.

Cuadro 43. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /responsabilidad social

Factor	Rasgos													
	Comportamiento ético		Uso de las normas		Práctica de valores		Responsabilidad laboral		Contribución con la sociedad		Conservación del ambiente		Ayuda mutua	
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.75	4.21	3.83	4.21	3.75	4.3	4.31	4.35	4.17	3.8	3.92	4.27	3.75	4.06
Mediana	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
Varianza	1.564	0.754	1.457	0.754	1.45	0.707	1.018	0.65	1.171	1.079	1.793	0.916	1.679	1.069
Desviación estándar	1.251	0.868	1.207	0.868	1.204	0.841	1.009	0.806	1.082	1.039	1.339	0.957	1.296	1.034
Mann-Whitney U	1893		1863.5		1503.5		2176.5		1718		1820.5		1798.5	
Wilcoxon W	2673		2643.5		2206.5		8504.5		8046		2523.5		2539.5	
Z	-1.387		-1.531		-2.749		-0.546		-1.853		-1.204		-1.502	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.165		0.126		0.006		0.585		0.064		0.229		0.133	

Fuente: Elaboración propia

VI.-COMUNICACIÓN/RESPONSABILIDAD SOCIAL

En el cuadro 43 se puede observar que en cada uno de los rasgos que evalúan al factor comunicación/responsabilidad social no se encontró diferencia significativa. Asimismo, vemos que la mediana oscila entre cuatro y cinco, lo que indica que las dos organizaciones están de muy bien a excelentes en este factor.

Uno de los rasgos que evalúan la comunicación/responsabilidad social es el comportamiento ético y, como se puede observar, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.165$). El comportamiento ético en las organizaciones es un rasgo de la responsabilidad social prioritario en la actualidad. Se pudo observar durante la visita que a través de diversos medios las organizaciones lo promueven mediante su código de ética, o bien, por medio de la ley de los servidores públicos y la ley de la transparencia de la información.

Respecto al uso de las normas no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.126$). La mediana fue de cuatro, respectivamente. En cuanto al uso de las normas, rasgo fundamental para el buen desarrollo organizacional, en las dos organizaciones están muy bien definidas y promovidas, lo cual coincide con la percepción de los empleados de las dos organizaciones estudiadas.

En la práctica de valores no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.006$). La mediana fue de cuatro en la OP, que se percibe como muy bien, y cinco en la OPR, que se considera como excelente. Durante la vista se pudo constatar la promoción de valores a través de los diversos medios de comunicación interna y externa como (tableros, intranet, trípticos, pág. web) así como su aplicación práctica en la organización privada y en la pública, aunque en menor medida en esta última.

En lo que se refiere a la responsabilidad laboral no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.585$). La mediana fue de cinco en ambas, lo cual indica que se percibe como excelente. Efectivamente, durante la visita se pudo constatar que las dos organizaciones cumplen con su responsabilidad laboral, dotando a los empleados de las prestaciones que otorga la ley y adicionales, reflejándose en su evaluación.

En la contribución con la sociedad no se encontró diferencia significativa entre O. P y OPR ($P=0.64$). La mediana fue de cinco en la OP, lo que se percibe como excelente y cuatro en la OPR, que se considera como muy bien.

En la promoción de la conservación del ambiente no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.229$). La mediana fue de 4 en la OP, que se percibe como muy bien y 5 en la OPR, que se considera como excelente. Cabe destacar que en la OPR es una de sus fortalezas las acciones realizadas para la conservación del ambiente, ya que cuenta con diversas acciones encaminadas a reciclar basura. Asimismo, en la OP se realizan acciones enfocadas a promover una cultura de cuidado del medio ambiente.

Uno de los rasgos que evalúan la comunicación/responsabilidad social es la ayuda mutua. No se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.133$). La mediana fue de 4, respectivamente. Lo anterior indica que en las dos organizaciones se percibe como muy bien. La ayuda mutua es un rasgo que promueve un ambiente propicio para el trabajo de equipo. De acuerdo a lo observado en la visita se respira un ambiente de armonía, respeto y cordialidad en ambas organizaciones.

Cuadro 44. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /interpersonal

Factor	Rasgos															
Comunicación/ interpersonal	Empatía		Normas		Toma de decisiones		Valores		Liderazgo		Trabajo de equipo		Accesibilidad		Asertividad	
95% de inter- valo de con- fianza e inter- valo de la me- dia	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.65	3.6	3.71	3.91	3.81	3.89	3.68	3.96	3.74	3.83	3.68	4.06	3.81	3.96	3.58	3.81
Mediana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Varianza	2.037	1.389	1.946	1.048	1.761	1.066	2.092	1.234	1.798	1.084	1.892	1.222	1.895	1.054	2.118	0.964
Desviación estándar	1.427	1.178	1.395	1.024	1.327	1.033	1.447	1.111	1.341	1.041	1.376	1.105	1.376	1.027	1.455	0.982
Mann-Whitney U	1831		2091.5		1972		2152.5		2006		2308		1995.5		1461	
Wilcoxon W	8272		8646.5		8527		2932.5		8447		3211		8550.5		1989	
Z	- 1.172		-0.331		- 1.099		-0.311		- 1.101		- 0.365		-0.764		-0.065	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.241		0.74		0.272		0.756		0.271		0.715		0.445		0.948	

Fuente: Elaboración propia

VII.-COMUNICACIÓN/INTERPERSONAL

Como se puede observar en el cuadro 44, no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR, lo que indica que en este factor las dos organizaciones son percibidas en el rango de muy bien. Asimismo, se puede observar que la mediana fue de cuatro indistintamente para cada rasgo, lo que confirma que los empleados de las dos organizaciones tienen una percepción satisfactoria respecto al factor evaluado de comunicación interpersonal que se puede transitar hacia la excelencia.

De manera particular, en el rasgo empatía no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.241$). En las organizaciones la comunicación interpersonal contribuye a generar un buen clima laboral, sano, enfocado a la productividad y el servicio de calidad, así como a la armonía laboral. En toda organización se deben escuchar y atender las necesidades de los empleados en la medida de lo posible, así como contar con buenas relaciones entre jefes y subordinados. Durante la visita a la organización privada se pudo constatar que, por el tipo de organización dedicada a la industria, el clima laboral se percibió con mayor tensión y en la OP un clima laboral muy bueno.

En la promoción de las normas que evalúa a la comunicación/interpersonal no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.740$), lo cual indica que hay muy buena percepción de los empleados de ambas organizaciones. El uso de las normas marca la pauta a los diversos actores que intervienen en el proceso del sistema organizacional para conducirse de acuerdo a lo establecido. En las empresas o instituciones debe haber un marco normativo y es una prioridad su difusión en diversos medios a todos los niveles jerárquicos.

En la toma de decisiones, que evalúa a la comunicación/interpersonal, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.272$). En las organizaciones la toma de decisiones, por lo general, está centrada en las personas que tienen el mayor nivel jerárquico. Es bueno considerar hacer partícipes a los empleados de menor rango, los que día a día se enfrentan las problemáticas de las empresas e instituciones, y quienes tienen necesidades de sentirse parte de la mejora organizacional. El involucrarlos en estos ejercicios contribuye a generar un sentido de pertenencia e identidad. Durante la visita se pudo observar que en la OPR el estilo de administración es autocrático, a los empleados se le ve como una herra-

mienta más, como una máquina más, a diferencia de la pública que es más enfocado al trabajo de equipo, más abierto y empático.

En cuanto al rasgo promoción de valores no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.756$). Respecto al rasgo promoción del liderazgo, que evalúa a la comunicación/interpersonal, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.271$). La mediana fue de 4, respectivamente, lo cual indica que hay muy buena percepción de los empleados. La promoción del liderazgo en los empleados es una actividad que los jefes inmediatos y sus superiores deben promover.

Respecto a la promoción de trabajo de equipo, rasgo que evalúa a la comunicación/interpersonal, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.715$). La mediana fue de 4, respectivamente, lo cual indica que hay muy buena percepción de los empleados. El trabajo en equipo, así como el fomento a la colaboración en las organizaciones, son actividades que se deben propiciar. En el rasgo accesibilidad no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.445$). La mediana fue de 4, respectivamente, lo cual indica que hay muy buena percepción de los empleados. Ser accesible con los compañeros y con los clientes forma parte de una cultura laboral de las organizaciones eficaces. Propiciar la actitud de servicio permite la interacción y facilita la comunicación.

La el rasgo denominado asertividad no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.948$). La mediana fue de 4, respectivamente, lo que indica muy buena percepción de los empleados. Lograr comunicar lo que se piensa, el ser y el hacer con congruencia, el manejo de la confianza y la credibilidad conlleva la asertividad, acción que los jefes deben practicar en la organización.

Cuadro 45. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /cambio

Factor	Rasgos															
	Información de conflictos		Cambio de directivos		Conflictos		Cambio de políticas		Rotación de personal		Finanzas poco sanas		Información sobre siniestros		Cierre de áreas	
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.57	3.74	3.46	3.34	3.43	3.65	3.35	3.35	3.22	3.52	3.22	3.71	3.27	3.42	3.57	3.74
Mediana	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
Varianza	1.808	1.377	1.589	1.3	1.641	1.248	1.845	1.485	1.841	1.452	2.008	1.498	2.036	1.265	1.808	1.377
Desviación estándar	1.345	1.173	1.26	1.14	1.281	1.117	1.358	1.218	1.357	1.205	1.417	1.224	1.427	1.125	1.345	1.173
Mann-Whitney U	2096		1979.5		2065		2026		1869.5		1714.5		1994		2096	
Wilcoxon W	2876		8307.5		2845		8354		2610.5		2455.5		2697		2876	
Z	-0.472		-0.898		-0.524		-0.208		-1.153		-1.777		-0.354		-0.472	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.637		0.369		0.6		0.835		0.249		0.076		0.723		0.637	

Fuente: Elaboración propia

VIII.-COMUNICACIÓN/CAMBIO

En cuanto al rasgo cambio de directivos, que evalúa a la comunicación/cambio, en el cuadro 45 no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.637$). La mediana fue de 4, respectivamente, lo que indica una muy buena percepción de los empleados. Las situaciones de cambio en las organizaciones generan un clima de incertidumbre, por lo tanto se debe mantener informados a sus clientes internos. Es notable el porcentaje de la organización privada con respecto a este rasgo, debido a que no se les comunica a los empleados las situaciones como cambio de directivos, ya que consideran que es información confidencial y que solo le compete al corporativo.

Respecto al rasgo situaciones de conflicto laboral, que evalúa a la comunicación/cambio, no se encontró diferencia entre OP y O. PR ($P=0.369$). La mediana fue de 4 en la OP y 3 en la OPR, lo cual indica que hay muy buena percepción de la primera y buena en la segunda lo que nos muestra un área de oportunidad y poner mayor atención en la OPR.

En el cambio de políticas, rasgo que evalúa a la comunicación/cambio, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.600$). La mediana fue de 4, respectivamente, lo cual indica una muy buena percepción de los empleados, debido a que se les informa oportunamente de los cambios de políticas internas.

La rotación de personal en una organización en ocasiones se convierte en un área de oportunidad para el sistema, debido a que probablemente no está bien hecho el proceso de reclutamiento y selección, o bien, no se llenan las expectativas de los empleados. Cuando hay una vacante la organización debe informar a sus empleados del puesto disponible. En el rasgo rotación de personal, que evalúa a la comunicación/cambio, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.835$). La mediana fue de 4, respectivamente, lo cual indica una muy buena percepción de los empleados.

Respecto al rasgo finanzas poco sanas, que evalúa a la comunicación/cambio, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.249$). La mediana fue de 3 en la OP y 4 en la OPR, respectivamente, lo cual indica que hay buena percepción de la primera y muy buena de la segunda. Una organización con problemas económicos es información que de inmediato es percibida por los empleados, aunque la organización no lo quiera informar, es por ello que se debe informar oportunamente de la situación que prevalece, ya que se contribu-

ye a concientizarlos y hacerlos partícipes para encontrar una solución. Es un reto para toda organización mantenerse vigentes en el mercado y como institución pública también les afecta el hecho de las crisis económicas, ya que en esos casos se tiende a desaparecer. Los empleados lo manifiestan evaluando de bueno a malo, ya que estuvieron a punto de desaparecer como Secretaría.

La información oportuna de siniestros, rasgo que evalúa a la comunicación/cambio, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.76$). La mediana fue de 3 en la OP y 4 en la OPR, lo cual indica que hay muy buena percepción de la primera y muy buena de la segunda. Comunicar oportunamente situaciones de crisis, como los siniestros en la organización, advierte a los empleados del problema y se evita que se convierta en algo mayor. Es un área de oportunidad para la OP.

Respecto al rasgo cierre de áreas, que evalúa a la comunicación/cambio, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.723$). La mediana fue de 4 en la OP y 3 en la OPR, lo cual indica que hay muy buena percepción de la primera y buena en la segunda. Una organización que decide cerrar áreas sin informar a sus empleados tiende a generar una mala percepción y tensión impactando su productividad. Como se puede apreciar en la organización privada, la percepción de los empleados con respecto a este rasgo es de buena, lo cual indica un área de oportunidad para la misma.

Cuadro 46. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /nuevas tecnologías

Factor	Rasgos													
	Amplia cobertura		Periódica		Inmediata conectividad		Cantidad suficiente		Creíble		Clara		Puntual	
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.61	3.74	3.71	3.83	3.47	3.74	3.82	3.81	3.58	3.75	3.5	3.72	3.55	3.42
Mediana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Varianza	1.651	1.427	1.617	1.43	1.607	1.334	1.344	1.242	1.44	1.386	1.5	1.287	1.767	0.806
Desviación estándar	1.285	1.195	1.271	1.196	1.268	1.155	1.159	1.115	1.2	1.177	1.225	1.134	1.329	0.898
Mann-Whitney U	2151		2031.5		1925.5		2111.5		1994		1993		1805	
Wilcoxon W	3012		2811.5		2705.5		8216.5		2774		2773		7910	
Z	-0.279		-0.428		-0.983		-0.151		-0.677		-0.68		-1.321	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.78		0.669		0.326		0.88		0.499		0.496		0.187	

Fuente: Elaboración propia

IX.-COMUNICACIÓN/NUEVAS TECNOLOGÍAS

Respecto al rasgo información puntual por medios digitales web, e-mail, radios, celular, que evalúa a la comunicación/nuevas tecnologías, en el cuadro 46 no se encontró diferencia significativa entre institución pública y privada ($P=0.780$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción en cuanto a su puntualidad a través de los diversos medios. En la actualidad, las organizaciones que se encuentran inmersas en certificaciones de calidad cuentan con nuevas tecnologías que contribuyen a difundir de manera puntual la información que requieren los empleados, casi de manera inmediata.

En cuanto al rasgo información clara que proporciona la organización por medios digitales web, e-mail, radios, celular, que evalúa a la comunicación/nuevas tecnologías, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.669$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción en cuanto a su claridad a través de los diversos medios. No obstante, se debe revisar permanentemente en las dos organizaciones los medios digitales y, sobre todo, que su información sea clara.

En el rasgo la información es suficiente por medios digitales web, e-mail, radios, celular, que evalúa la comunicación nuevas tecnologías, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.880$). La mediana fue de 4 en ambas, lo cual indica muy buena percepción en cuanto a la suficiencia de la información a través de los diversos medios. La suficiencia de la información afecta la productividad de los empleados y las organizaciones, debido a que por el exceso o insuficiencia de la misma causan incumplimiento de metas.

La información que se difunde a través de las nuevas tecnologías debe contar con credibilidad, ya que de ello deriva la buena o mala percepción que tengan sus empleados. Respecto al rasgo la información que proporciona la organización por medios digitales web, e-mail, radios, celular, es creíble, no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.326$). La mediana fue de 4 en ambas, lo cual indica muy buena percepción en cuanto a su credibilidad de los diversos medios.

No se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.499$), respecto al rasgo inmediata conectividad que proporciona la organización por medios digitales web, e-mail, radios, celular. La mediana fue de 4 en ambas, lo cual indica muy buena percepción de los diversos medios. Contar con una respuesta inmediata contribuye a facilitar y optimizar los tiempos.

En cuanto al rasgo la información que proporciona la organización por medios digitales web, e-mail, radios, celular, es periódica, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.496$), respectivamente. La mediana fue de 4 en ambas, lo cual indica muy buena percepción en cuanto a su periodicidad a través de los diversos medios.

En el cuadro 46 se puede observar que no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.187$), en el rasgo amplia cobertura. La mediana fue de 4 en ambas, lo cual indica muy buena percepción. Es una fortaleza que las dos organizaciones cuenten con amplia cobertura en los medios digitales. No obstante, pueden seguir en la mejora continua y llegar a la excelencia.

Cuadro 47. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /finanzas

Factor	Rasgos															
	Inversión en medios de comunicación		Inversión en clientes		Estabilidad financiera		Pagos oportunos		Inversión en infraestructura		Ingresos		Egresos		Estímulos al personal.	
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.24	3.15	3.19	3.33	3.11	3.67	3.03	3.61	3.19	3.51	3.19	3.44	3.193.27	3.45	2.84	3.14
Mediana	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
Varianza	1.745	1.203	2.047	1.356	1.988	1.253	1.971	1.477	1.769	1.077	1.935	1.177	1.98	1.116	2.14	1.526
Desviación estándar	1.321	1.097	1.431	1.165	1.41	1.119	1.404	1.215	1.33	1.038	1.391	1.085	1.407	1.056	1.463	1.235
Mann-Whitney U	1903		2128.5		1839.5		1722		2016.5		1985		2039		1703	
Wilcoxon W	8119		2869.5		2659.5		2463		2757.5		2688		2742		2444	
Z	-1.16		-0.082		-1.728		-1.806		-0.42		-0.395		-0.066		-0.963	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.246		0.935		0.084		0.071		0.675		0.693		0.947		0.335	

Fuente: Elaboración propia

X.-COMUNICACIÓN/FINANZAS

En cuanto al rasgo información que proporciona la organización sobre inversión en medios de comunicación, y que evalúa a la comunicación/finanzas, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.246$). La mediana fue de 4 en la OP y 3 en la OPR, lo que muestra muy buena percepción en la primera y buena en la segunda. Cabe destacar que en la organización privada se pudo constatar que cuenta con un reporte financiero que se publica en su página web. No obstante, este tipo de información se lleva directamente a nivel corporativo y no baja a los niveles inferiores. Por el contrario, en la OP sí se reporta su inversión, ya que es fundamental esta actividad para la gestión de la Secretaría.

Invertir en relaciones públicas con los clientes es una práctica que contribuye en la mejora de proyección de imagen de la organización que lo realiza. En la visita se pudo constatar que efectivamente las dos organizaciones realizan este tipo de actividades. Por lo que se refiere al rasgo información que proporciona la organización sobre inversión en clientes, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.935$). La mediana fue de 3 en ambas, lo que muestra como buena su percepción. Sin embargo, esa información se considera confidencial y los empleados de menor nivel la desconocen. Es un área de oportunidad dar a conocer a sus clientes internos de las acciones que realiza la organización respecto a sus inversiones y logros, ya que son parte de los éxitos y fracasos de las mismas; el hacerlo influye en que los empleados empaticen y se pongan la camiseta.

En cuanto al rasgo estabilidad financiera, que evalúa a la comunicación/finanzas, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.084$). La mediana fue de 3 en OP y 4 en OPR, lo que muestra como buena percepción en la primera y muy buena en la segunda.

Respecto al rasgo información que proporciona la organización sobre pagos oportunos, y que evalúa a la comunicación/finanzas, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.071$). La mediana fue de 3 en OP y de 4 en OPR, lo cual indica como buena percepción en la primera y muy buena en la segunda. Como se pudo percibir durante la visita, el sistema de pagos para los proveedores no es muy eficiente en la OP, según lo manifestaron los propios empleados, lo que muestra es un área de oportunidad para su administración, ya que de no atenderse se crea una mala percepción ante los públicos externos.

Respecto al rasgo información que proporciona la organización sobre inversión en infraestructura no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.675$). La mediana fue de 4, lo cual indica como muy buena percepción en ambas. Informar a los empleados sobre los ingresos es una práctica que no toda organización realiza, pero que si lo hiciera pudiera influir en la motivación del empleado, sobre su productividad y en busca de la mejora en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. No se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.693$) en cuanto al rasgo información que proporciona la organización sobre ingresos, y que evalúa a la comunicación/finanzas. La mediana fue de 3 para ambas, lo cual indica como buena percepción respectivamente.

En el cuadro 47 se puede observar que no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.947$) respecto al rasgo egresos, que evalúa a la comunicación/finanzas. La mediana fue de 3 para ambas, lo cual indica como buena percepción y área de oportunidad. La transparencia en la información sobre egresos es una práctica que por ley deben proporcionar las organizaciones. Se pudo constatar que se difunde la información, pero no llega a todos los niveles.

Respecto al rasgo información que proporciona la organización sobre estímulos al personal, y que evalúa a la comunicación/finanzas, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.335$). La mediana fue de 3 para ambas, lo cual indica como buena percepción y a su vez como área de oportunidad, ya que la evaluación corresponde a una satisfacción baja. En la visita se pudo constatar que, debido a la crisis financiera, disminuyeron algunas prestaciones en la O.P. y en la OPR. Además, se vieron en la necesidad de disminuirlas jornadas laborales hasta llegar al despido.

Cuadro 48. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /imagen

Factor	Rasgos															
Comunicación/ Imagen	Publicidad		Marca		Producto		Servicio		Infraestructura		Mensaje		Relaciones con los clientes		Relaciones con medios	
95% de inter- valo de con- fianza e inter- valo de la me- dia	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.83	3.86	3.91	4.13	3.74	4.32	3.94	4.28	3.69	4.17	3.8	4.11	3.8	4.15	3.89	3.68
Mediana	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
Varianza	1.558	1.099	1.61	1.092	1.491	0.887	1.526	0.832	1.692	0.963	1.635	0.939	1.576	0.871	1.339	1.357
Desviación estándar	1.248	1.048	1.269	1.045	1.221	0.942	1.235	0.912	1.301	0.981	1.279	0.969	1.256	0.933	1.157	1.165
Mann-Whitney U	1874.5		1943.5		1533.5		1841.5		1669.5		1949		1826.5		1624	
Wilcoxon W	8315.5		2609.5		2236.5		2507.5		2372.5		2652		2492.5		7295	
Z	-0.737		-0.346		-2.622		-0.842		-1.878		- 0.652		-0.898		- 1.144	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.461		0.73		0.009		0.4		0.06		0.515		0.369		0.253	

Fuente: Elaboración propia

XI.- COMUNICACIÓN/IMAGEN

La publicidad realizada por y para las organizaciones es una actividad que requiere ser evaluada por sus clientes internos, ya que son los mejores críticos que contribuirán a su mejora. Respecto al rasgo publicidad que evalúa a la comunicación/imagen, en el cuadro 48 no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.461$). La mediana fue de 4 para ambas organizaciones, lo que indica que hay muy buena percepción de los empleados participantes. En la visita realizada a las dos organizaciones se constataron las diversas estrategias publicitarias de cada una, destacando la publicidad de la organización pública debido al sector al que pertenece. No obstante, la organización privada en su sector industrial también lleva a cabo estrategias publicitarias corporativas a nivel internacional.

En cuanto al rasgo marca, que evalúa a la comunicación/imagen, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.730$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción. Identificar la marca de las organizaciones, así como considerar como área de oportunidad que los clientes internos tengan pleno conocimiento de ella, ya que es parte de la identidad corporativa y, a su vez, de la comunicación institucional.

En el rasgo producto, que evalúa a la comunicación/imagen, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.009$). La mediana fue de 4 para la OP y para la OPR, fue de 5, lo cual indica muy buena percepción en la OP y excelente en la OPR.

Respecto al rasgo servicio, que evalúa a la comunicación/imagen, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.400$). La mediana fue de 4 para la OP y 5 para la OPR, indicando muy buena percepción y excelente, respectivamente. Conocer a qué se dedica la organización es uno de los objetivos del manual de bienvenida en el reclutamiento para los nuevos empleados, y el saber distinguir si es una empresa de servicios o productos es muy importante, además de evaluar la calidad de los mismos.

En cuanto al rasgo infraestructura, que evalúa a la comunicación/imagen, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.060$). La mediana fue de 4 para ambas. Contar con una infraestructura apropiada para el buen desarrollo de las actividades propias de la organización es muy significativo, lo cual indica un área de oportunidad para la mejora de la infraestructura. Durante la visita se pudo constatar que, efectivamente, en las dos organizaciones se requiere de mantenimiento en general y, a su vez, en la pública de infraestructura propia, ya que actualmente se habilitó una residencia para este fin.

El mensaje con el que se identifica a la organización es muy importante y más si sus empleados coinciden o lo consideran adecuado a la misión, valores, filosofía políticas e ideas que le dan identidad a la organización. Respecto al rasgo mensaje no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR, ($P=0.515$). La mediana fue de 4 para ambas, lo que indica una muy buena percepción-satisfacción.

En el rasgo relaciones con los clientes no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR, ($P=0.369$). La mediana fue de 4 para ambas, lo que indica muy buena percepción. En cuanto al rasgo relaciones con los medios no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR ($P=0.253$). La mediana fue de 4 para ambas, lo que indica muy buena percepción y excelente, respectivamente. Las relaciones con los medios masivos de comunicación por parte de las organizaciones públicas o privadas es una actividad que se debe efectuar con calidad.

Cuadro 49. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /grupal

Factor	Rasgos															
	Estatus de grupo		Uso de Normas grupales		Liderazgo de grupo		Grandes grupos		Composición de grupos		Orientación a tareas		Toma de decisiones grupales		Cohesión de grupos.	
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
Media	3.64	3.78	3.78	3.85	3.42	3.69	3.39	3.52	3.36	3.58	3.39	3.73	3.44	3.66	3.39	3.56
Mediana	4	4	4	4	4	4	4	4	3.5	4	3.5	4	4	4	4	4
Varianza	1.723	1.157	2.749	1.166	1.45	1.064	1.502	1.252	1.323	1.265	1.616	1.03	1.511	1.131	1.387	1.117
Desviación estándar	1.313	1.076	1.658	1.08	1.204	1.032	1.225	1.119	1.15	1.125	1.271	1.015	1.229	1.063	1.178	1.057
Mann-Whitney U	2178.5		2047.5		1924.5		2095		1985.5		2035.5		1997		1913.5	
Wilcoxon W	8619.5		2827.5		2627.5		2836		2726.5		2815.5		2738		2616.5	
Z	-0.11		-0.608		-0.753		-0.231		-0.721		-0.823		-0.676		-0.484	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.912		0.543		0.451		0.818		0.471		0.41		0.499		0.628	

Fuente: Elaboración propia

XII.-COMUNICACIÓN /GRUPAL

La organización promueve el liderazgo de grupo, rasgo que evalúa a la comunicación/grupal, se observa en el cuadro 49, que no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.912$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción. Fomentar el liderazgo de grupo en una empresa u organización es esencial, siempre y cuando se canalicen en acciones que mejoren la innovación y mejoren la productividad.

Las normas grupales son vitales para el sano trabajo de grupo. En ocasiones, ellos las establecen y cuando la organización promueve el trabajo conjunto debe contar con normas establecidas y ampliamente difundidas. En cuanto al rasgo la organización promueve el uso de normas grupales, no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.543$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción.

El estatus es la categoría o nivel social que se les da a un grupo y sus integrantes. El estatus es un factor importante para el desempeño de roles, pues es un motivador. Respecto al rasgo la organización promueve el estatus de grupo, no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.451$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción.

Los grandes grupos, rasgo que evalúa a la comunicación/grupal, no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.818$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción.

En las organizaciones nos encontramos con muchos grupos, cuyas características son que agrupan procesos, tareas, actividades, comparten información, perspectivas e ideas, pero se basan en el desempeño individual. Respecto al rasgo la composición de grupos, no se encontró diferencia entre la OP y la OPR ($P=0.471$). La mediana fue de 3.50 para la OP, lo que indica que su percepción está entre buena y muy buena, y 4 para la OPR, que equivale a muy buena. Durante la visita en la OPR se pudo observar en esta organización, efectivamente, al terminar sus actividades del día se reúnen en grupo para compartir información y evaluar su rendimiento, entre otras actividades.

Respecto a si la organización promueve la orientación a las tareas rasgo que evalúa a la comunicación/grupal, no se encontró diferencia entre OP y OPR ($P=0.410$). La media-

na fue de 3.50 para la OP, lo que indica que es cercana a muy buena percepción. Para la OPR fue de 4, que equivale a muy buena percepción.

Las organizaciones que en ocasiones promueven la toma de decisiones de grupo contribuyen a resolver situaciones de conflicto, o bien, de retos que se pretendan alcanzar en beneficio del grupo o en el cumplimiento de metas organizacionales. Respecto al rasgo toma de decisiones grupales, no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.499$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción.

La solidaridad en un grupo contribuye a que entre más cohesión haya, más permea a sus integrantes vivir los valores, contar con buenas actitudes y cumplir con las normas de comportamiento de la organización. En cuanto al rasgo la organización promueve la toma de decisiones grupales, no se encontró diferencia entre la OP y la OPR, ($P=0.628$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción. Durante la visita fue significativo observar como los empleados de menor jerarquía seguían a su líder, y ya en grupo participaban activamente respecto a las metas del día, entre otros aspectos a tratar.

En el cuadro 49 se puede observar que hay una percepción muy buena por parte de los empleados participantes respecto al factor comunicación a nivel grupal. No obstante, en algunos rasgos como orientación a las tareas y composición de los grupos en la OP tienen una mediana de 3.5, lo que indica un área de oportunidad. Como organización pública, efectivamente, se dificulta la composición de grupos de trabajo y me refiero a ello por el estilo de administración que por lo general se aplica. No obstante, cabe destacar que depende mucho del liderazgo de los jefes y su estilo de administración para su implementación.

Cuadro 50. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney del factor comunicación /logística

Factor	Rasgos															
	Orden en el trabajo		Información en todos los niveles		Puntualidad en entrega de productos y servicios		Claridad del mensaje		Oportunidad en la información		Resultados de calidad		Innovación		Cero errores.	
Comunicación/ logística	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2	Organización 1	Organización 2
95% de intervalo de confianza e intervalo de la media																
Media	3.89	4.04	3.86	3.78	3.74	4.06	3.77	3.85	3.74	3.79	3.83	3.9	3.66	3.8	3.49	3.7
Mediana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Varianza	1.281	0.81	1.244	1.176	1.373	0.865	1.417	0.996	1.491	0.906	1.499	1.037	1.526	1.065	1.61	1.249
Desviación estándar	1.132	0.9	1.115	1.084	1.172	0.93	1.19	0.998	1.221	0.952	1.224	1.018	1.235	1.032	1.269	1.118
Mann-Whitney U	2153.5		2007.5		1960		2051.5		1981.5		2078		2136		1746.5	
Wilcoxon W	8708.5		8562.5		2701		8606.5		8536.5		8633		8691		2376.5	
Z	-0.056		-0.94		-0.766		-0.509		-0.82		-0.874		-0.134		-0.698	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.955		0.347		0.444		0.611		0.412		0.382		0.894		0.485	

Fuente: Elaboración propia

XIII.-COMUNICACIÓN/LOGÍSTICA

Respecto al rasgo orden en tu trabajo, que evalúa a la comunicación/logística, en el cuadro 50 se puede observar que no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.955$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción. Fomentar el orden en el trabajo es parte de un proceso de calidad, de mejora continua y de una cultura basada en eficacia y eficiencia. En las organizaciones que lo implementan cuentan con personal altamente competitivo.

Asimismo, en cuanto al rasgo la organización y/o jefe promueve la información en todos los niveles, y que evalúa a la comunicación/logística, no se encontró diferencia entre la OP y la OPR ($P=0.347$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica una muy buena percepción. Proporcionar la información a los empleados en todos los niveles es una tarea que contribuye a la eficacia y eficiencia organizacional.

Por otra parte, en el cuadro 50 se observa que en el rasgo puntualidad en la entrega de productos o servicios no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.444$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica una muy buena percepción. Entregar los productos o servicios justo a tiempo es un valor en las organizaciones y su promoción entre los diversos actores que intervienen en el proceso distingue a una organización de otra en cuanto a su eficacia y eficiencia.

La claridad en las instrucciones o mensajes es fundamental para la logística organizacional. Cualquier falla en la misma afectará el logro de los objetivos y metas de la organización. Respecto al rasgo la organización y o jefe promueve la claridad de mensajes, no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.611$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción. Asimismo, en cuanto al rasgo oportunidad en la información no se encontró diferencia entre la OP y la OPR ($P=0.412$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción. Una información oportuna en la logística organizacional es indispensable para que fluya el proceso de producción o la ejecución de un servicio inmediato.

Respecto al rasgo resultado de calidad, no se encontró diferencia significativa entre la OP y la OPR ($P=0.382$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción. La calidad en el sistema organizacional y la calidad de sus productos o servicios son la punta del iceberg que permea a la sociedad. Una organización que se centra en la

calidad de sus productos y servicios comunicará una imagen positiva de la organización y, por ende, de la satisfacción de sus empleados.

En cuanto al rasgo la organización y o jefe promueve innovaciones para mejora continua y que evalúa a la comunicación/logística, no se encontró diferencia entre OP y O. PR, ($P=0.894$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción. Una organización que promueve en su cultura de las innovaciones para la mejora en su logística organizacional es una organización abierta al cambio y que a su vez se encuentra inmersa en la mejora continua de su producto o servicio. Durante la visita se pudo constatar que las dos organizaciones fomentan el desarrollo de proyectos que contribuyan a la mejora del producto o servicio, estimulando a sus empleados con apoyos financieros o capacitación principalmente.

Respecto al rasgo cero errores, que evalúa a la comunicación/logística, no se encontró diferencia significativa entre OP y OPR, ($P=0.485$). La mediana fue de 4 para ambas, lo cual indica muy buena percepción. En una organización el ir en busca de la eficiencia y eficacia organizacional de sus productos o servicios es una prioridad para permanecer vigentes en el mercado, lo cual es digno de valorarse.

Como organizaciones inmersas en procesos de calidad, se deben realizar acciones estratégicas para transformar la percepción de sus empleados de muy buena a excelente implementando un plan de mejora continua en: la promoción, medios, herramientas, materiales, recursos humanos, infraestructura y gestión de forma que caminen en torno a la excelencia. La logística organizacional es la base y razón de ser del sistema, donde la comunicación es el hilo conductor, el eje central, el fluido indispensable que mueve a la acción.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

El presente capítulo muestra las conclusiones derivadas de la investigación realizada para la tesis doctoral. Son el resultado de la implementación del modelo de auditoría de comunicación integral MACI en dos organizaciones y puesto a consideración para futuros estudios. En el primer apartado se abordan diversos aspectos propios para la discusión. Asimismo, se presenta un análisis FODA, esto es, las fortalezas del modelo, sus oportunidades, debilidades y amenazas. En un segundo apartado se presentan las conclusiones obtenidas de los instrumentos empleados en la auditoría y que responden a los objetivos y preguntas de investigación formuladas en el capítulo I.

5.1 DISCUSIÓN

La presente investigación abre un camino más para el estudio de la auditoría de comunicación en las organizaciones. Se pretende que futuros investigadores puedan replicar el modelo MACI en diversos contextos y sistemas organizacionales para su mejora.

Los resultados derivados de las dos auditorías de comunicación integral efectuadas en organizaciones en el noreste mexicano sugieren que MACI se aplique, a nivel nacional e internacional, con el fin de hacer estudios comparativos que muestren las diferencias significativas en cuanto a estructura, cultura, ambiente, contexto y prácticas comunes, entre otros, para ampliar o sintetizar el proceso, así como sus factores.

Es significativo considerar que de los resultados obtenidos se deberán realizar estudios más sistemáticos desde el punto de vista conceptual y empíricos, aplicando técnicas cualitativas con los diversos actores que intervienen en el proceso. Entre ellos, se sugieren los siguientes: diarios de campo, grupos de enfoque y estudios de caso en profundidad.

Uno de los retos para el modelo MACI es efectuar su implementación desde una firma de consultoría, en donde realmente exista el contrato de un servicio y se pueda analizar desde esta perspectiva las diferencias que se presentan respecto a las investigaciones con fines educativos.

Formar estudiantes de posgrado en la cultura de la calidad y de la evaluación es prioritario para México, ya que se requiere que en cada organización el profesional de la evaluación contribuya a la mejora de las organizaciones públicas o privadas, desde su quehacer profesional, aplicando la ética que todo auditor debe practicar.

Otro reto importante es constituir grupos o redes de investigadores de diversas disciplinas para que participen activamente en la implementación de MACI, de forma tal que generen nuevas propuestas que apoyen a las organizaciones en la adopción de una cultura de la evaluación de la calidad que los lleve al incremento de su competitividad en el mercado global.

Estos y otros cuestionamientos presentan una alternativa para que los profesionales de la comunicación, enfocados a la investigación en las organizaciones, continúen el trabajo de la presente tesis y generen nuevas formas, instrumentos y modelos que propicien una visión multidisciplinaria de esta problemática de los sistemas organizacionales.

5.2 ANÁLISIS FODA DE MACI

Una vez que se implementó el modelo de auditoría de comunicación integral en las dos organizaciones del noreste mexicano, se capturó, concentró e integró la información, se realizó el proceso de análisis de resultados y constatación de evidencias, se llegó a las siguientes conclusiones que se presentan mediante el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de manera que se propicie una mejor toma de decisiones acerca del modelo.

A.-Fortalezas del modelo MACI

1. El modelo MACI es una propuesta para el análisis de la comunicación interna y externa del sistema organizacional, que proporciona una radiografía de la situación que impera en los diversos subsistemas, desde la perspectiva funcional de la organización.
2. La implementación del modelo MACI, en cada organización, contribuyó para que se realizara una introspección sobre las prácticas de comunicación internas y externas mediante el cuestionario de autoevaluación. Para ello, se requirió de la participación de todos los actores que intervienen en la dinámica organizacional, del análisis

sis de los diversos subsistemas que la integran como: la cultura, el comportamiento organizacional, la información, las nuevas tecnologías, la imagen, la infraestructura, los grupos, la comunicación interpersonal, la comunicación externa, la responsabilidad social, el cambio, las finanzas y la logística, subsistemas esenciales para la competitividad organizacional.

3. El modelo MACI se puede aplicar tanto en organizaciones públicas como en privadas, porque es un modelo que hace uso de la reflexión por parte de los diversos actores que interviene en el proceso, sobre su quehacer en, desde y para la organización, involucrando a los directivos y subordinados, así como a los diversos públicos externos.
4. MACI contribuyó a que la organización describiera y ejemplificara, mediante evidencias, sus prácticas de comunicación, así como las habilidades, flujos, medios, infraestructura, normas, y políticas para la verificación por parte de auditores externos.
5. Es importante destacar que MACI no requirió de gran inversión para su aplicación, solo se necesitó contar con un equipo de profesionales del campo académico con experiencia en comunicación, psicología y administración principalmente; así como con la autorización de los responsables de las organizaciones para su aplicación.
6. El modelo MACI integró diversos instrumentos de recolección de información que contribuyeron a proporcionar mayores elementos de análisis a los auditores y les brindó una radiografía completa del estado que guarda cada sistema organizacional auditado.
7. MACI cuenta con un manual de procedimientos básico que tiene como fin facilitar la implementación del modelo en el contexto mexicano.
8. MACI contribuye para la identificación de las problemáticas de comunicación que inciden en la baja productividad y/ o el cumplimiento de objetivos organizacionales principalmente.

B.-Oportunidades

1. El modelo de auditoría de comunicación integral MACI es una propuesta que se diseñó con base en factores que analizan, desde una perspectiva de sistemas, las

prácticas de comunicación interna y externa en organizaciones del noreste mexicano.

2. Identifica las áreas de oportunidad de forma sistemática y con rigor científico.
3. El modelo MACI se diseñó para aplicarse en el contexto de organizaciones del noreste mexicano. No obstante, se propone replicarlo en otras localidades del país y en diversos tipos de organizaciones, ya que es un modelo general que permite demostrar de manera integral la situación en la que se encuentra la organización respecto a sus prácticas de comunicación organizacional.
4. Puede ser utilizado en futuros estudios de organizaciones.
5. Contribuye a desprender diversas líneas de investigación.
6. Puede efectuarse un análisis sobre las diferencias y similitudes de la comunicación interna y externa entre la organización pública y privada.
7. Es un modelo que busca replicarse en organizaciones de diversas regiones del país para su mejora como: ONG, empresas familiares, microempresas, etcétera.
8. Pretende que asociaciones de investigadores en comunicación organizacional, académicos y profesionales de la comunicación en el país lo analicen y lo mejoren.
9. Es un modelo que examina 13 factores desde la perspectiva funcionalista sobre el quehacer organizacional y desde el campo de la comunicación.

C.-Debilidades

1. Se requiere de por lo menos de la participación de tres profesionales de disciplinas como: administración, comunicación, psicología y recursos humanos, para su aplicación.
2. La implementación de MACI en la organización privada fue mucho más complicada por las políticas internas de la misma.
3. El diseño del instrumento de autoevaluación es perfectible.
4. El diseño de cuestionario para empleados es extenso.
5. El procedimiento para la aplicación del modelo MACI se puede mejorar con las experiencias obtenidas en las diversas localidades de México.

6. Se requiere de capacitación previa de los auditores para el desarrollo de conocimientos y competencias que contribuyan al dominio del procedimiento de MACI para su implementación, análisis de resultados y la elaboración del dictamen.
7. Aplicar el modelo en dos organizaciones de dos estados del Noreste de México fue un gran reto, ya que como jóvenes investigadores implicó trasladarse de un lugar a otro, coordinar la logística implícita en el procedimiento de MACI, realizando ajustes en su implementación, principalmente en cuanto al presupuesto y al tiempo necesario para el estudio.
8. Se requiere de especialistas en estudios organizacionales, de comunicación, de ingeniería o psicología industrial para su mejor aplicación y análisis.

D.-Amenazas

1. Las auditorías de comunicación no son una práctica periódica en México.
2. MACI es un modelo que integra como principio la autoevaluación, situación que muchas organizaciones no están dispuestas a hacer, por considerarlo como trabajo adicional.
3. Requiere de mayores aplicaciones en otras localidades del país, así como de diversos tipos de organizaciones y contextos para su validación.
4. Se requiere de por lo menos tres profesionales en comunicación, recursos humanos, psicología e ingeniería industrial, con competencias en auditoría para su mejor efectividad.
5. La cultura de los empresarios en México consideran como innecesarios los estudios enfocados a la comunicación, ya que consideran que es parte del recurso humano saber comunicarse bien.

5.3 CONCLUSIONES GENERALES DE DE MACI

Diseñar, planear, capacitar y aplicar el modelo MACI fue un gran reto, tanto para la investigadora como para los diversos actores que intervinieron en el proceso. Fue muy significativo ingresar al interior de dos organizaciones en dos estados de la república mexicana, ya que cada una en su ramo son exitosas, por su identidad, productividad, trascendencia, contexto, contribución a la sociedad etcétera. Permitió

tener una experiencia única al implementar el procedimiento de MACI, con sus diversos instrumentos e identificar las fortalezas y debilidades del proceso.

- MACI es un modelo que se puede aplicar en otros contextos de la república mexicana, en otros tipos de organizaciones, con la participación de académicos, estudiantes de posgrado en diversas disciplinas que con sus criterios y competencias pueden fácilmente implementarlo, ya que de esta forma facilitará que se identifiquen las fortalezas y debilidades del proceso de comunicación en el sistema organizacional.
- En la organización pública implicó menor esfuerzo la implementación del modelo MACI, debido a que está ubicada en la localidad de residencia de los auditores y de la investigadora, lo que facilitó la logística del proceso. La institución brindó todas las facilidades para el desarrollo de la auditoría siguiendo paso a paso el procedimiento establecido.
- En toda auditoría se debe enfatizar, desde el inicio, la puntualidad en el proceso de auditoría para el mejor desarrollo de la agenda, ya que uno de los inconvenientes que se presentó en uno de los procesos fue la impuntualidad, situación que se atendió de inmediato.
- Es importante destacar que existe una gran diferencia entre una auditoría oficial o contratada y una auditoría con fines educativos, por su misma naturaleza, en virtud de que el sentido de compromiso por parte de las organizaciones baja.
- La actitud de los participantes de la institución pública fue buena. Sin embargo, es necesario señalar que hay sus excepciones, ya que algunos empleados adoptaron una actitud poco participativa por el exceso de trabajo, situación que se subsanó en el transcurso de la auditoría.
- El equipo auditor estuvo integrado por tres estudiantes de cuarto semestre de la maestría en comunicación, con énfasis en comunicación corporativa, quienes al momento de la visita cursaban la última materia del plan de estudios denominada auditoría de comunicación. Se organizó la visita y fueron a realizar su práctica contando con el previo adiestramiento recibido por parte de la autora. Fue una gran oportunidad, ya que se les permitió ingresar al interior de dos organi-

zaciones muy importantes del noreste de México y llevar a un escenario real las competencias adquiridas en clase.

- Como responsable de grupo de esta investigación se realizaron todos los pasos contemplados en el procedimiento. Es importante destacar que antes de ingresar a cada organización los auditores firmaron su código de ética, y se entregó al responsable de la organización con el objeto de brindar la seguridad sobre la confidencialidad en el manejo de la información.
- Por otro lado, la aplicación del modelo MACI en la OPR fue un poco más complicado; debido a que se tuvo que viajar durante tres horas con treinta minutos para llegar al destino donde se encuentra ubicada la industria en el vecino estado de Nuevo León, tratando siempre de presentarse puntualmente en la industria para su ejecución.
- Para el desarrollo de la auditoría de comunicación en la organización privada participaron dos alumnos más de la Maestría en Comunicación, como se señaló anteriormente, y la responsable de la presente investigación. Como organización privada es importante destacar que desde el ingreso se cuenta con un eficiente control en el acceso, característica que distingue a la iniciativa privada de la organización pública. Asimismo, cabe señalar que hubo mayor limitación para la aplicación del modelo MACI, por la normatividad que los rige pidiendo a la responsable de auditoría la confidencialidad de la información en virtud de que pertenece a una firma que cotiza en la bolsa.
- Como todo proceso de auditoría, al ingresar a la industria se entregó el código de ética por parte de la responsable del proceso a la persona asignada por la organización, quien dejó muy claro sobre la omisión del nombre de la organización al presentar los resultados de la auditoría. No obstante, se les agradece infinitamente la consideración, confianza y el apoyo brindado para la realización de la misma, ya que fue una magnífica experiencia.
- Una vez iniciado el proceso y en el desarrollo del mismo, la ingeniero responsable de la visita apoyó en todo momento, proporcionando la información solicitada, personal, accesos a instalaciones y evidencias, facilitando en gran medida el éxito de la misma.

- La OPR es una organización que compite en mercados internacionales, pero que a raíz de la crisis económica de 2009-2010 fue afectada hasta llegar casi a la quiebra en la industria objeto de estudio, situación que fue informada al momento de la visita por la responsable por parte de la organización.
- Esta organización privada fue fundada hace 100 años en Monterrey, Nuevo León, desarrollándose y diversificándose con el paso de los años, generando nuevas empresas que producen productos y servicios a nivel internacional. No obstante, la industria objeto de estudio es una empresa que realiza diversas actividades y que sirve de base para la generación de productos que autosatisfacen la demanda de los diversos negocios del corporativo.
- La OPR es una organización que se mantiene gracias a su diversidad de negocios, cultura, identidad, y competitividad. Es una organización que evoluciona de acuerdo a las necesidades del mercado y que dentro de sus competencias brinda capacitación a las nuevas empresas que surgen del corporativo y de la competencia internacional.
- El modelo MACI contribuyó a identificar de manera contundente mediante el FODA y la verificación in-situ la eficacia del sistema organizacional en sus diversos subsistemas en donde la comunicación es la base para su desarrollo.

En el siguiente apartado se presentan las conclusiones derivadas del análisis sobre los rasgos que inciden en una mala percepción de los empleados y los rasgos que inciden en una excelente percepción en ambas organizaciones.

5.4 CONCLUSIONES ACORDES A LOS OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Respecto al objetivo general que se planteó en la presente investigación, enfocado a diseñar un modelo de auditoría de comunicación integral que identificara las áreas de oportunidad en las organizaciones, a través de la percepción/satisfacción que tienen los diversos actores del sistema organizacional, a continuación se presentan las conclusiones de los trece factores empleados para el estudio en donde la comunicación fue el eje transversal de la evaluación.

I.-Comunicación/Información

Se concluye que existe buena percepción por parte de los empleados participantes de la OP y la OPR, en lo que se refiere a las prácticas que evalúa el factor comunicación/información de la organización y para la organización a nivel jefe/subordinado, ya que cada uno de los rasgos cuenta con medias que fluctúan entre bueno y muy bueno. La mediana en los rasgos, en su mayoría, fue de cuatro, lo que indica en el rango de evaluación muy buena percepción de las diversas prácticas que las organizaciones llevan a cabo en las actividades de: difusión, entrega, suficiencia, credibilidad, periodicidad, claridad, interacción y asertividad, entre los diversos actores que intervienen en el sistema organizacional.

Por lo que se refiere a la aseveración de que la organización privada es mejor que la pública, en el primer factor comunicación/información no se encontró diferencia significativa entre las dos organizaciones, debido a que las dos están inmersas en procesos de certificación ISO 9000-2001. No obstante, cabe destacar que aunque son organizaciones distintas en cuanto a su tipo y administración, son iguales respecto a que las dos se encuentran en constante evolución, dirigidas hacia la mejora continua y centradas en la competitividad en el ámbito internacional. Respecto a la comunicación/información se concluye que existe una muy buena percepción en ambas organizaciones. Sin embargo, se identificaron áreas de oportunidad que son propias de la mejora continua de las dos organizaciones como son: suficiente, puntual, periódica y clara, rasgos que se deben trabajar en lo que se refiere a mejorar en el diseño, canal, oportunidad y cantidad de la información que circula en el sistema.

Por otra parte, específicamente para la OP, organización que se desarrolló en el contexto de Cd. Victoria, Tam. México, se puede concluir que por ser una organización que depende de una administración federal y estatal, cuenta con el marco normativo y legal que rige su comportamiento y conducta. Es una institución que se encuentra inmersa en el marco del ISO 9000-2001, para recibir y atender las solicitudes y quejas de los diversos públicos que ocupan de sus servicios. Los rasgos con menor puntuación fueron: información clara, suficiente y creíble, lo que indica que se debe trabajar de forma específica en estos aspectos para el mejor tratamiento y eficacia de su recepción. Se sugiere atender estos aspectos, cuidando la redacción, en cantidad pertinente y de fuentes confiables. Asimismo, los rasgos donde se obtuvo mayor puntuación, fueron: asertividad, interacción y formal, lo que indica que como organización pública hacen uso de la información formal y se fomenta

mucho la asertividad en sus líderes, así como la interacción por las actividades propias del sector de la institución.

Respecto a la organización privada, los rasgos con menor puntuación fueron: periódica, suficiente y puntual. Durante la visita se pudo observar que efectivamente existe mayor control en las comunicaciones informales de los empleados. La información que se les proporciona es estrictamente la necesaria para realizar la tarea encomendada para el día. La forma de hacerlo es mediante pizarras con textos escritos con tiza, así como tarjetas con las órdenes del día. La interacción jefe-subordinado es formal y no muy periódica, lo que genera un clima con mayor tensión. El contexto de esta organización es netamente industrial y el estilo de administración se percibe como coercitivo, lo que genera que el empleado se limite a cumplir con lo requerido. Respecto a los rasgos con mayor puntuación fueron: creíble, interactividad, clara y formal. Como lo mencionó Nosnik (2011) en charla sostenida con la autora en el foro internacional de comunicación desarrollado en la Universidad Anáhuac México, Norte y se refirió a la comunicación productiva en sus tres dimensiones: lineal, dinámica y productiva, destacando “que lo lineal tiene que ver con la información eficaz y eficiente, la dinámica se refiere al proceso comunicativo, la retroalimentación, y la productiva que tiene como fin la innovación”. Efectivamente, en estos rasgos está centrado un buen proceso de información y comunicación que genera un cambio que contribuye al buen desarrollo de los sistemas organizacionales.

II.-Comunicación y Cultura

En este apartado se concluye que en las dos organizaciones auditadas se observó que en general que hay buena percepción/satisfacción por parte de los empleados de la OP y la OPR respecto a los rasgos que evalúan el factor comunicación y cultura, como: la difusión de la historia, la práctica de valores y la promoción de ritos, rasgos que se deben atender en la organización pública, ya que de acuerdo a la percepción de los empleados son los que tienen menor puntuación. Como señala Nosnik, (2005, p. 48), “la cultura de una organización es el conjunto de creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil normativo y ético de la misma, por lo que se deben realizar actividades que promuevan de forma eficaz y congruente los valores, filosofía, misión y visión, así como difundir sus antecedentes ya que son básicos en el desarrollo de la identidad del personal y de lo institucional”.

Por lo que respecta a la organización privada, la capacitación y los ritos son los rasgos con menor puntuación e inciden en una mala percepción de las prácticas de la comunicación. Durante la visita se pudo observar que en la organización privada fomentan mucho más la práctica de valores y se goza de credibilidad. Asimismo, cuentan con un curso de inducción en donde se les difunde la filosofía del fundador, misión y visión, además de los valores y políticas, a diferencia de la organización pública, en la que solo se les brinda la información por escrito. La comunicación de la cultura es fundamental en el campo organizacional, ya que es la base de la identidad y lo que marca la diferencia entre las organizaciones. Una cultura fuerte contribuye a una empresa o institución competitiva. La difusión de valores, políticas, capacitación y credibilidad, son esenciales para el sano desarrollo y proyectar una mejor imagen.

III.-Comunicación/Comportamiento Organizacional

En las dos organizaciones auditadas, la OP y la OPR, se puede determinar que la percepción general por parte de sus empleados fue muy buena, lo que significa que respecto a la comunicación/comportamiento organizacional a nivel dirección, jefe/subordinado, se llevan a cabo diversas acciones dirigidas a la promoción de políticas claras, toma de decisiones, innovación, motivación, liderazgo y comunicación eficaz. En este factor se concluye que la OP tiene sus áreas de oportunidad en: el cambio, la innovación, así como la difusión de la cultura con el menor puntaje, ya que por lo regular en este tipo de instituciones no se difunde por la falta de seguimiento de un sexenio a otro o de un líder a otro. Respecto a sus fortalezas son: la toma de decisiones, las políticas claras y el liderazgo. En toda organización es muy común que exista una resistencia al cambio, a lo nuevo en virtud de que el recurso humano es impredecible.

Por otra parte, la organización privada tiene como fortalezas las políticas claras, el cambio, la innovación y la promoción de la comunicación eficaz. Como áreas de oportunidad se destacan la motivación y el liderazgo. Como iniciativa privada es fundamental contar con políticas claras y una permanente comunicación, además de estar inmersos en situaciones de cambio e innovación. No obstante, llama la atención que los empleados manifiestan que en anteriores administraciones se les motivaba mucho y promovían el liderazgo. Asimismo, señalaron que actualmente se les disminuyeron sus prestaciones, lo que generó molestias al respecto.

El comportamiento organizacional es un factor que determina la conducta organizacional, está integrado por la cultura interna, el clima, la logística organizacional y el cambio, entre otros. Una organización de éxito debe centrarse en procesos de evaluación de la calidad en su comunicación, producción, operación, administración, capacitación y desarrollo de su personal, entre otros aspectos a considerar.

IV.- Comunicación/ Externa

En las dos organizaciones auditadas, la OP y la OPR, se puede determinar que la percepción general de este factor, por parte de sus empleados fue muy buena, lo que significa que la organización promueve las relaciones con los medios, el gobierno, los proveedores, clientes, familia, comunidad y otros, de acuerdo a los objetivos y políticas instituidas en cada organización. No obstante, se encontraron áreas de oportunidad como: realizar actividades en donde se involucre a la familia, relaciones con la comunidad y a nivel internacional. Asimismo, se destaca que hay buenas relaciones con los diversos públicos que interactúan con la organización, entre los que destacan: el gobierno, los medios de comunicación y los clientes que requieren de los servicios del sector, contando con una muy buena percepción de estas relaciones.

Respecto a la organización privada, según la percepción de los empleados, se considera que tienen como área de oportunidad el contar con mejores relaciones con el gobierno, los medios y comunidad, ya que refieren se han presentado algunos inconvenientes para su operación. Respecto a las fortalezas consideran que de acuerdo a las políticas establecidas por el corporativo, hay buenas relaciones con los clientes, la familia y la sociedad internacional. Efectivamente, la visión de la organización privada está centrada en sus clientes, en la sociedad internacional y en la familia de los trabajadores. No obstante, durante la visita se constató que estas acciones las realizan directamente desde el corporativo. Las relaciones con los diversos públicos con los que interactúa la organización son primordiales para la permanencia en el mercado, por lo que se deben implementar acciones estratégicas que refuercen su reputación.

V.-Comunicación/Infraestructura

En las dos organizaciones auditadas se puede determinar que la percepción de los empleados fue muy buena en este factor. No obstante, hay áreas en la organización pública, en donde se observó un grado de satisfacción bueno que tiende a lo malo respecto al espa-

cio físico, vehículos y edificios. La organización pública no cuenta con edificio propio. Al momento de la investigación estaban ubicados en una quinta que se habilitó para esta secretaría. En lo que se refiere a sus fortalezas se cuenta con buen equipo de cómputo, mobiliario y redes internas.

En la organización privada se concluye que los empleados perciben como fortaleza sus edificios, oficinas, equipo de cómputo y mobiliario, que a pesar de los años se encuentran en buen estado. Asimismo, como áreas de oportunidad señalan que son los vehículos de la empresa, los espacios físicos recreativos y los medios de comunicación. Durante la visita mencionaron que falta mantenimiento general y que las computadoras solo se les asignan a las personas que lo requieren. La infraestructura es primordial en una organización que produce bienes o presta servicios, el mantenerlas en óptimas condiciones implica una gran inversión. Sin embargo, es esencial para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del sistema. Asimismo, es importante destacar que las organizaciones de forma permanente están comunicando, con el simple hecho de estar físicamente en cualquier contexto lo hacen, y es la imagen la que queda grabada en los diversos públicos que entran en contacto con ella. Como organizaciones que compiten a nivel internacional es primordial cuidar este factor con todos sus rasgos para mejorar la percepción de sus clientes internos, inicialmente, y de forma subsecuente la de sus clientes externos.

VI.-Comunicación/Responsabilidad Social

En las dos organizaciones auditadas, la OP y la OPR, se puede determinar que la percepción general por parte de los empleados fue de muy buena a excelente, lo que significa que en cuanto a la comunicación/responsabilidad social la organización promueve de manera óptima los diversos rasgos. Las fortalezas de la organización pública, son la responsabilidad laboral, la contribución con la sociedad y la conservación del ambiente lo que los empleados reconocen como esenciales. Sus áreas de oportunidad son el comportamiento ético, los valores y la ayuda mutua. Efectivamente, en la actualidad existe una gran problemática respecto al comportamiento ético en el campo laboral. Se sugiere trabajar en la aplicación de normas, mayores controles, capacitación con una nueva cultura laboral que comunique calidad y una conducta moral. En el campo organizacional, lo que marca la diferencia entre las organizaciones públicas y privadas es la cultura laboral, el trabajar día a día con congruencia, respetando las normas, políticas y valores.

Por lo que respecta a la organización privada, tenemos como fortalezas el uso de las normas, el comportamiento ético y la ayuda mutua, lo que se pudo constatar durante la visita. Los empleados al finalizar su jornada laboral realizan una reunión para evaluar su desempeño con el resto de los compañeros, apreciándose una buena actitud entre ellos y su líder. No obstante, llama la atención que un alto porcentaje de los empleados opine que la responsabilidad laboral para con los empleados, la práctica de los valores y la conservación del ambiente fueron evaluadas con menor puntaje en un rango que va de bueno a malo. Por lo que se concluye que como organización deberá tener un mayor y mejor diálogo con sus empleados, a fin de escuchar sus demandas y cambiar en la medida de lo posible la actitud. Durante la visita se pudo apreciar cierta apatía de los empleados debido a los cambios implementados, como: el retiro de prestaciones, actividades recreativas y programas de educación superior, lo que sin duda afectó su estado de ánimo.

VII.-Comunicación/Interpersonal

En este factor, la percepción general por parte de los empleados fue muy buena, opinando que los jefes promueven la empatía, las normas, la toma de decisiones, los valores, el liderazgo, el trabajo de equipo, la accesibilidad y la asertividad. No obstante, se concluye a nivel individual que la organización pública tiene como fortalezas la toma de decisiones, la accesibilidad, la promoción del liderazgo y de las normas, acciones que se pudieron constatar durante la visita, observando un buen clima laboral. Asimismo, como áreas de oportunidad están la empatía y el trabajo de equipo, situación que en ocasiones en las organizaciones es complicado implementar, por el tipo de administración que se utiliza.

En la organización privada se concluye que tiene como fortalezas el trabajo de equipo, la accesibilidad, la promoción de valores y las normas, con una percepción muy buena. Sus áreas de oportunidad son la empatía y la promoción del liderazgo. Durante la vista nos percatamos de esta situación por el tipo de organización y el nivel educativo de los empleados, así como su antigüedad, lo que provoca ser más estrictos en cuanto al cumplimiento de las metas organizacionales y no tanto a generar líderes. Es fundamental que a los jefes de primer nivel se les desarrollen habilidades de comunicación interpersonal, ya que de ello depende una mejor disposición al trabajo, mejor clima laboral y por ende mayor productividad.

VIII.- Comunicación/Cambio

En las dos organizaciones auditadas, la OP y la OPR, se puede determinar que la percepción general en este factor por parte de los empleados fue muy buena. La organización informa oportunamente del cambio de directivos, situaciones de conflicto laboral, cambio de políticas, rotación de personal, finanzas poco sanas, siniestros y cierre de áreas, entre otros. La organización pública tiene como áreas de oportunidad las finanzas poco sanas, los siniestros, el cierre de áreas y la rotación de personal, situación que al momento de la auditoría fue muy notoria, generando ansiedad en los empleados. Como fortalezas destacan la información respecto a cambio de directivos, de políticas y sobre conflictos laborales.

Por lo que se refiere a la organización privada, sus áreas de oportunidad son la información sobre los conflictos laborales, la rotación de personal y el cierre de áreas. Asimismo, en cuanto a sus fortalezas, es la información cambio de directivos, información sobre siniestros y cambio de políticas. En el campo organizacional, por lo regular, no están preparados para situaciones de crisis y menos de cambio, existe una gran resistencia en los empleados y se genera incertidumbre, desconfianza e inseguridad, que repercuten en la baja productividad cuando no se atiende como corresponde. Cada uno de ellos está por debajo de la mediana, que es parte de la mejora continua de la organización en cuanto a la información oportuna de las situaciones de crisis.

IX.- Comunicación y Nuevas Tecnologías

En las dos organizaciones auditadas, la OP y la OPR, la percepción general por parte de los empleados en este factor, fue muy buena. En la organización pública los valores más bajos se centran en la credibilidad, periodicidad y amplia cobertura. Asimismo, los rasgos mejor evaluados son cantidad suficiente, clara, y puntual, por lo que se puede determinar que se cuenta con la infraestructura tecnológica apropiada a la organización; no obstante, se debe cuidar la actualización de la información periódicamente y, sobre todo, la veracidad de la misma.

Se concluye que el uso de las nuevas tecnologías en las dos organizaciones es funcional. Sin embargo, cada una tiene sus áreas de mejora que contribuyen a la eficacia y eficiencia, atendiendo los diversos indicadores que proporcionan mayor y mejor uso de los nuevos medios tecnológicos.

X.-Comunicación y Finanzas

La percepción general por parte de los empleados fue con tendencia hacia bien, lo que indica que este factor está afectando respecto a la percepción de los empleados debido a la crisis financiera que se vive en la actualidad y que ha impactado a los dos tipos de organizaciones. Las áreas de oportunidad por organización, iniciando con la OP, son estímulos al personal y pagos oportunos. Respecto a los rasgos mejor evaluados son: inversión en infraestructura, relaciones con clientes, ingresos e inversión en medios.

Por otra parte, en cuanto a la OPR, los rasgos peor evaluados son los estímulos al personal y la inversión en medios, y en los mejores evaluados está la estabilidad financiera pagos oportunos y la inversión en infraestructura. Se concluye que las dos organizaciones en cuestión de información financiera sólo dan a conocer a sus empleados lo que todas las organizaciones están obligadas de acuerdo a la ley de transparencia de la información. Sin embargo, ellos consideran que se debe ampliar la información.

XI.-Comunicación/Imagen

La percepción general por parte de los empleados fue muy buena, lo que significa que en cuanto a la comunicación/imagen, se concluye que las dos organizaciones están muy bien, con tendencia a la excelencia. Asimismo, a nivel individual, la organización pública tiene como áreas de oportunidad en sus valores más bajos la infraestructura, el producto, el mensaje, y los valores más altos son el servicio, la marca y las relaciones con los medios. Efectivamente, como organización que se dedica a prestar un servicio, tienen muy claro a qué se dedican los empleados, su marca institucional está bien posicionada en la mente de los empleados y las relaciones con los medios son muy buenas, según se observó durante la visita.

Por otra parte, en cuanto a la organización privada, sus valores más bajos son las relaciones con los medios, seguido de la publicidad, y dentro de sus fortalezas, según la percepción de los empleados, son su producto, su servicio y la infraestructura, lo cual indica que efectivamente los empleados tienen muy claro cuáles son las áreas en las que se puede mejorar como industria, y que comunica perfectamente lo que son, por lo que se concluye que las dos sistemas trabajan muy bien su imagen corporativa entre sus empleados y a nivel externo. Los empleados saben perfectamente cuáles son sus áreas de oportunidad, por lo que se sugiere que se les dé seguimiento a las recomendaciones derivadas de la presente investigación.

XII.-Comunicación/Grupal

La percepción general por parte de los empleados en las dos organizaciones respecto a la comunicación/grupal fue muy buena. En cuanto a la percepción/satisfacción, a nivel individual, en la organización pública se puede apreciar que los indicadores con más bajo puntaje son la composición de grupos, la cohesión de grupos y los grandes grupos. Efectivamente, en las organizaciones públicas se dan los grupos, pero por afinidad de intereses y no porque la organización lo promueva. Asimismo, entre los valores más altos destacan el uso de normas grupales y el liderazgo de grupo. Sólo cuando el líder de la organización promueve la conformación de los grupos y pone las reglas se organizan para llevar a cabo las acciones estratégicas de la organización.

Por otro lado, en la organización privada vemos que los grandes grupos, la cohesión de los grupos y la composición de grupos son los más bajos evaluados. Los mejores evaluados son el uso de normas grupales, el liderazgo de grupo y el estatus de grupo. Coincide con la organización pública en el uso de las normas y el liderazgo, pero, además, se considera que también logran un estatus como grupo. Se concluye que en las organizaciones de distinto tipo de acuerdo a sus políticas y tiempo de vida le dan mayor peso a los grupos que se unen y dan resultados que se reflejan en productividad e ingresos.

XIII.-Comunicación/Logística

La percepción general por parte de los empleados fue muy buena, lo que significa que en cuanto a la comunicación/logística sí consideran que la organización/jefe promueve el orden en el trabajo, la información en todos los niveles, puntualidad en la entrega de productos, la claridad en los mensajes, oportunidad en la información, resultados de calidad, innovaciones, mejora continua y cero errores. A nivel organización se concluye que los indicadores más bajos para la organización pública fueron cero errores, innovación y mejora continua, y sus indicadores mejor evaluados son orden en el trabajo, información en todos los niveles y resultados de calidad.

Por otra parte, tenemos a la organización privada con sus resultados más bajos: cero errores, información en todos los niveles, así como oportunidad en la información. Sus indicadores más altos fueron la entrega puntual del producto o servicio, orden en el trabajo y resultados de claridad en los mensajes. Lo anterior indica que las dos organizaciones están centradas en la calidad de sus productos y servicios. No obstante, hay aspectos que se pue-

den mejorar, así como la innovación y mejora continua, la oportunidad en la información que contribuye a una logística eficiente y eficaz.

5.3 RECOMENDACIONES

Una vez efectuada la auditoría aplicando el modelo MACI, a los responsables de la organización se les recomienda atender las sugerencias emitidas por los auditores en orden de importancia y de acuerdo a su plan de desarrollo.

Para la atención de las áreas de oportunidad se deberá realizar un plan de comunicación estratégica que dé seguimiento puntual a los factores que registraron menor puntuación por la mala percepción/satisfacción de los empleados.

Los resultados de la presente investigación, efectuada en dos tipos de organizaciones en el noreste de México, empleando el modelo de auditoría de comunicación MACI, e implementando diversos métodos de recolección de información como la observación directa participante y no participante, la encuesta, la entrevista y grupos de enfoque, sugieren de manera concluyente que tienen buenas prácticas de comunicación interna y externa. Sin embargo, se encontraron rasgos que nos indican que tienen áreas de oportunidad que se pueden mejorar mediante las siguientes recomendaciones:

Es fundamental que se cuente con un área específica de comunicación a nivel Staff, ya que es primordial que se tenga comunicación directa con los más altos niveles de las estructuras organizacionales, así como el actuar como enlace entre los diversos actores del sistema organizacional: accionistas, proveedores, empleados, clientes, competidores, gobierno, entre otros. Asimismo el responsable de la comunicación deberá fungir como Director de comunicación o Dircom, efectuando actividades de investigación, integración, planeación y gestión, empleando los diversos recursos para la efectividad de comunicación interna y externa. Es esencial que el director de comunicación cuente con la anuencia del responsable ejecutivo para el éxito del plan estratégico de comunicación que a su vez debe considerar acciones como:

- 1.-Auditoría
- 2.-Planeación
- 3.-Implementación
- 4.-Seguimiento

5.-Control

5.3.1. COMUNICACIÓN/ INFORMACIÓN

De manera específica, y con base en los resultados de las dos organizaciones, en cuanto a la comunicación/ información se recomienda:

1. Diseñar los mensajes dirigidos a los empleados de manera clara y sucinta.
2. Agilizar la entrega oportuna de la información formal empleando diversos canales de comunicación interna.
3. Fomentar la fluidez de la comunicación vertical y horizontal, atendiendo de manera prioritaria la comunicación ascendente, ya que se percibe en los resultados que requiere mayor atención.
4. Generar reuniones periódicas con los empleados para generar un mejor clima y mayor confianza con los jefes y directivos.
5. Asegurar la eficacia y eficiencia en la comunicación organizacional mediante la retroalimentación con los diversos actores que intervienen en el proceso.
6. Realizar y/o supervisar los artículos y material para la página web, así como para los diversos soportes empleados en la comunicación externa.

5.3.2. COMUNICACIÓN/CULTURA

La comunicación/culturales una tarea que involucra a las diversas áreas básicas del sistema organizacional. Es una actividad que involucra a los líderes, por lo que desde el departamento de comunicación se deben:

1. Atender de manera prioritaria la difusión de valores, políticas, ideas, normas en diversos soportes y de forma clara.
2. Procurar una congruencia por parte de los jefes, líderes o directivos de la organización para la efectividad en los mensajes.
3. Generar credibilidad y confianza pero sobre todo la actuación de los líderes tendrá que ser acorde a la identidad institucional.
4. Fomentar la práctica de los valores en el día a día.
5. Difundir los antecedentes, misión y visión institucionales a los clientes internos y externos.

6. Desarrollar actividades que promuevan la participación familiar en el ámbito organizacional para incrementar el valor de pertenencia.

5.3.3. COMUNICACIÓN/COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La comunicación y el comportamiento organizacional son un eje fundamental de desarrollo que da fuerza y valor a su esencia y razón de ser, por ello se deben implementar acciones estratégicas encaminadas a fortalecer la competitividad de su gente, de los grupos y de la organización, entre las que destacan:

1. Desarrollar programas de capacitación permanente que promuevan el liderazgo, la motivación, el trabajo de equipo, la innovación y la toma de decisiones.
2. Difundir los diversos programas que estimulan la creatividad e innovación en todo el proceso de logística organizacional o en las diversas áreas estratégicas de la misma, mediante diversos soportes de comunicación interna como boletines, póster, revista interna, intranet, periódico mural, tablero de avisos y cartas personalizadas, entre otras.
3. Involucrar a los empleados en procesos graduales de toma de decisiones mediante estudios de casos.
4. Desarrollar mayores acciones que contribuyan al incremento de la motivación, apertura y disposición de los empleados con actividades de esparcimiento, convivencias entre jefes y subordinados, trabajos de equipo, entre otras.

5.3.4. COMUNICACIÓN/EXTERNA

Desde el departamento de comunicación es primordial contar con un plan estratégico que promueva las relaciones por parte de la organización, y no desde el corporativo. Se debe contar con acciones estratégicas en conjunto, pero a su vez de forma independiente, ya que por lo que se pudo observar en la OPR no se realizan acciones específicas de comunicación con los públicos externos, sino desde el corporativo, lo cual limita la interacción con los clientes, gobierno y medios, principalmente.

1. Desarrollar un plan específico de comunicación con cada uno de los clientes externos: proveedores, medios, gobierno, clientes, la familia, comunidad local, nacional e internacional.

2. Emplear las relaciones públicas, marketing y publicidad en diversos medios y soportes de forma que se promueva un mayor acercamiento con los clientes externos.
3. Propiciar la interacción con los clientes externos abriendo los canales de comunicación externa y la retroalimentación.
4. Contar con un plan estratégico que incluya acciones específicas y permanentes de retroalimentación e innovación para la atención de las necesidades de los públicos externos.

5.3.5. COMUNICACIÓN/INFRAESTRUCTURA

Una organización por el simple hecho de existir físicamente, aunque no quiera comunicar, lo está haciendo. Es por ello, que se debe cuidar el mantenimiento general de sus instalaciones, vehículos, equipos, infraestructura, ya que desde el primer contacto emite información que forma una imagen positiva o negativa de la misma. Para ello, se recomienda:

1. Integrar al plan estratégico de comunicación con acciones que involucren a los empleados en el cuidado y mantenimiento de la organización a la que pertenecen, optimizando los recursos y procurando la conservación de oficinas, espacios físicos de recreación, mobiliario y equipo, así como los vehículos de la empresa o institución.
2. Motivar a los empleados que adopten una actitud empática con el programa de mantenimiento y optimización de recursos mediante diversos incentivos.
3. Desarrollar un manual de conservación del ambiente laboral considerando la práctica de valores como el orden, la limpieza, la disciplina, el respeto y la responsabilidad, entre otros.
4. Comunicar a los diversos actores que intervienen en el proceso sobre los logros alcanzados, el ahorro obtenido con la optimización de recursos, e informar en qué se aplicó ése recurso, de forma que genere confianza y credibilidad.

5.3.6. COMUNICACIÓN/RESPONSABILIDAD SOCIAL

La comunicación/responsabilidad social, es un factor básico para el desarrollo de la organización y a nivel social. En ello estriba que la organización promueva, dentro de su quehacer, el comportamiento ético, el uso de las normas, la práctica de valores, la responsabilidad laboral, la contribución con la sociedad, la conservación del ambiente, la ayuda mutua de manera óptima, lo cual impacta a nivel interno y externo, implementando acciones estratégicas de comunicación en todas sus formas: verbal, no verbal, formal e informal, interpersonal, grupal, organizacional, interna y externa. Por ello, se recomienda:

1. Hacer de la responsabilidad social un estado de vida organizacional implícito en su filosofía, misión y visión.
2. Desarrollar actividades estratégicas mediante diversos soportes de comunicación que contribuyan en la interiorización del discurso por parte de los empleados.
3. Generar acciones estratégicas que beneficien a la comunidad, implementado diversos canales de comunicación y utilizando las relaciones públicas, el marketing y la publicidad institucional.
4. Participar activamente en eventos que fomenten una cultura de responsabilidad social acorde a la identidad organizacional.
5. Integrar a la comunidad interna y externa en actividades de mejora del ambiente, la difusión de valores y la colaboración en proyectos conjuntos, entre otros.

5.3.7. COMUNICACIÓN/INTERPERSONAL

La comunicación/interpersonal tiene como prioridad lograr una comunicación eficaz y efectiva. Es en gran parte trabajo de los jefes que dirigen las organizaciones, debido a que estriba en ellos contar con el tacto, asertividad, liderazgo, habilidades comunicativas, empatía, toma de decisiones, valores y, sobre todo, humildad, para que se permee en los empleados y contribuya a abrir los canales de comunicación. No obstante, estas mismas características se deben evaluar entre los empleados para que haya esa retroalimentación y se llegue a la fase tres de la comunicación productiva: a la innovación, a la competitividad, a los resultados y logros alcanzados. Debido a ello se recomienda:

1. Fomentar la capacitación de los líderes de la organización sobre habilidades de comunicación interpersonal.

2. Contar con un plan estratégico de desarrollo organizacional y capacitar a los empleados en competencias específicas, como apertura, escucha activa, asertividad, liderazgo, empatía y autoestima, que contribuyen a mejorar la sus procesos comunicativos con los diversos públicos con los que entra en contacto.
3. Desarrollar encuentros deportivos, culturales y sociales por áreas y direcciones, a nivel organizacional, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales.
4. Realizar reuniones periódicas de trabajo donde se verifique la retroalimentación sobre los objetivos y metas a alcanzar del sistema organizacional.

5.3.8. COMUNICACIÓN/CAMBIO

La comunicación/cambio implica modificar el estado actual de las cosas y los procesos, y en la actualidad todas las organizaciones se encuentran inmersas en situaciones de cambio. De acuerdo a los resultados obtenidos en las dos organizaciones, se recomienda:

1. Que las acciones establecidas en el plan de comunicación estratégica se lleven a la práctica, contando con personal especializado para proporcionar a los empleados información veraz y oportuna sobre lo que acontece en el campo laboral, ya que son aspectos que generan el rumor y por ende la desinformación, además de un clima laboral tenso.
2. Realizar reuniones periódicas con las autoridades para evitar distorsión en la información.
3. Atender oportunamente las situaciones que fomenten la desinformación.
4. Proporcionar a los empleados canales formales de comunicación inmediata que contribuyan a disminuir el ruido.
5. Capacitar a los empleados en el manejo de crisis.
6. Contar con un plan anti-crisis y difundirlo a nivel interno.

5.3.9. COMUNICACIÓN/NUEVAS TECNOLOGÍAS

La efectividad de las nuevas tecnologías en las organizaciones es esencial, ya que contribuye a facilitar el flujo comunicativo vertical, horizontal y holístico. Asimismo, facilita la oportunidad del mensaje. Es por ello que las dos organizaciones deben:

1. Proporcionar las facilidades de soportes, plataformas y equipos de comunicación que acorten las barreras de comunicación interna y externa.
2. Capacitar a los empleados en el uso de las nuevas tecnologías.
3. Establecer acciones estratégicas para desarrollar la innovación con la aplicación de las nuevas tecnologías.
4. Mantener la salud de los soportes como: internet, intranet y correo de voz, de forma que eviten la desinformación y, por ende, la falla de la comunicación.

5.3.10. COMUNICACIÓN/FINANZAS

Un factor primordial en toda organización, que de forma permanente comunica y presenta una imagen positiva o negativa, son las finanzas y la información que se genera a su alrededor.

Una organización sana, financieramente hablando, proyecta una imagen favorable; por el contrario, una organización que comunica inestabilidad financiera envía un mensaje poco favorable que genera tensión. Por ello, se recomienda:

1. Transparencia en la información.
2. Uso eficaz de la información financiera dirigida a los diversos públicos que interactúan con el sistema organizacional.
3. Emplear diversos canales de comunicación que den credibilidad a la información financiera que se emita.
4. Contar con una administración eficaz y un portavoz para situaciones de crisis financieras.
5. Actuar con responsabilidad en el manejo de los recursos.

5.3.11. COMUNICACIÓN/IMAGEN

El fin de la comunicación es generar una percepción favorable de sus públicos. Para ello se debe contar con acciones estratégicas encaminadas a crear y mantener una imagen positiva de la organización, que abarca desde su infraestructura, recurso humano, producto o servicio, cultura, comportamiento y discurso, entre otros.

Se recomienda:

1. Que el director de comunicación, diseñe un plan estratégico que integre acciones específicas de proyección de imagen.
2. Que realice ruedas de prensa con medios donde se estrechen lazos de trabajo y se establezcan sinergias.
3. Evaluar a nivel interno y externo como los perciben los diversos públicos.
4. Involucrar a los empleados en el desarrollo de las acciones estratégicas que contribuyan a la mejora organizacional.
5. Supervisar que las acciones del plan se cumplan por todos los actores que intervienen dentro de la organización.

5.3.12. COMUNICACIÓN/GRUPAL

La comunicación/grupal en las dos organizaciones fue buena. No obstante, se puede mejorar implementando las siguientes recomendaciones:

1. Promover la integración de grupos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.
2. Normar la composición de los grupos.
3. Evaluar su desempeño.
4. Fomentar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación interna de grupo.
5. Realizar reuniones periódicas de trabajo con los grupos.
6. Fomentar encuentros deportivos entre grupos.
7. Contar con un plan de capacitación que promueva el liderazgo de grupo enfocados a la productividad.
8. La cohesión de los grupos se logra con una comunicación eficaz y eficiente por parte de los líderes además de la congruencia y empatía.

5.3.13. COMUNICACIÓN/LOGÍSTICA

La comunicación/logística es como el carpintero que cuenta con todas las herramientas, materiales ingenio y creatividad para hacer de ellos un grandioso mueble. En las organizaciones, contar con una logística organizacional eficaz y eficiente es básico, por lo que se recomienda:

1. Capacitar a los empleados en una cultura de la calidad.
2. Difundir discursos acordes al plan estratégico de calidad.
3. Evaluar desde sus públicos internos, a nivel individual, grupal y organizacional su desempeño.
4. Incrementar el uso de las nuevas tecnologías.
5. Realizar reuniones periódicas con los altos directivos para reforzar los valores, filosofía, normas, cultura, comportamiento y la comunicación.
6. Fomentar la innovación de todos los actores con programas de estímulos al personal.
7. Integrar acciones estratégicas al plan de comunicación que promueva la cultura de la mejora continua.

De la presente investigación se concluye que el modelo de auditoría de comunicación integral MACI es una herramienta que facilita identificar las áreas de oportunidad del sistema organizacional respecto a la comunicación interna y externa.

El desarrollo de las instituciones mexicanas tiene como reto la eficacia y eficiencia de las capacidades de la comunicación que Nosnik (2010, p.101) define como “el grado de efectividad que un individuo o institución como sistema alcanza a cumplir con sus metas, objetivos y fines con el menor costo posible”.

MACI permite analizar a la comunicación desde diversos campos de acción del sistema organizacional como el flujo, las redes y los canales de información, la cultura, el comportamiento, la infraestructura, las nuevas tecnologías, la responsabilidad social, la estabilidad financiera, la imagen, las relaciones interpersonales, de grupo, externa, el cambio y la logística. Asimismo, facilita el camino hacia el tercer nivel que Nosnik (2010, p. 102) señala como “la comunicación productiva”, refiriéndose a la competitividad de las organizaciones mediante la innovación en la mejora del sistema, que tanta falta le hace a un enorme porcentaje de las organizaciones mexicanas.

REFERENCIAS

- ACKOFF, R. (1984). *Un concepto de Planeación de Empresas*. México: Limusa,
- ACKOFF, R. (2008). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. México: Limusa Wiley.
- AJA, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed. Revista Cubana de los Profesionales de la Información y la Comunicación en Salud. Cuban Journal of Health Information and Communication Professionals Volumen 10*. Consultada el 30 de enero de 2010. Disponible [en línea]: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm
- AMADO, A. & CASTRO, C. (2002). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. México: Océano.
- ANDRADE, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna. Proceso disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- AUDIRAC, C, DE LEÓN, E., DOMINGUEZ, G., LÓPEZ G. & PUERTA, N. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- AMERICAN Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association APA*. Washington, D.C. : American Psychological Association.
- BARQUERO, J. (2010). *Liderazgo y Reputación: El éxito no llega por casualidad*. Barcelona: PROFIT.
- BARTOLI, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.
- BERTHIER, A. (2005). *Teoría de la comunicación productiva*. Manuscrito no publicado, en: CASTRO, I. & ZARETH, L. (2006). *El modelo comunicativo teóricos y teorías relevantes*. México: Trillas.
- BERLO, D. (1960). The process of communication: an introduction to theory and practice. En: GOLDHABER, G. M. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- BETHEL, L. (1986). *Organización y dirección Industrial*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CAJIGA, J. (2006). CEMEFL, citado en REBEIL, M. A. (2008) *Responsabilidad Social en las organizaciones mexicanas y comunicación: una perspectiva desde la ética*. Recuperado en septiembre 8, 2009. Página. Web. Disponible [en línea]: <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/search/label/comunicaci%C3%B3n%20integral>.
- CASTRO, I. & ZARETH, L. (2006). *El modelo comunicativo teóricos y teorías relevantes*. México: Trillas
- CASTRO, J., CELESTE P. & GARCÍA, L. (2005). *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional*. España: Netbiblo.

- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESAS EN MÉXICO. Recuperado en enero 6, 2009. Página Web. Disponible [en línea]: http://209.85.173.132/custom?q=cache:0v_WHspAOw4J:www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNÓSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf+clasificacion+de+las+empresas&hl=es&ct=clnk&cd=1&client=google-coop-np-
- COMITÉS INTERINSTITUCIONALES PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, A.C. CIEES. Recuperado en marzo 20, 2010. Página Web. Disponible [en línea]: <http://www.ciees.edu.mx>
- CONSEJO PARA LA ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR A.C. COPAES. Recuperado en mayo 4, 2010. Página Web. Disponible [en línea]: <http://www.copaes.org.mx/home/Antecedentes.php>
- CONSEJO DE ACREDITACIÓN DE LA COMUNICACIÓN A.C. CONAC. Recuperado en marzo 30 de 2012. Página Web Disponible [en línea]: <http://conac-ac.mx/>
- COSTA, C., GÓMEZ, M. & TÚÑEZ, M. (2009) *En busca de la calidad en la Comunicación Organizacional: la auditoría de comunicación*. Consultado en febrero 27, de 2010. Disponible [en línea]: http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/sopcom_iberico/sopcom_iberico09/paper/view/393/388
- COSTA, J. (2003). *Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI*. Razón y Palabra.34 Agosto-Septiembre 2003 ISSN 1605-4806.Consultado en mayo 16, 2008. Disponible [en línea]: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/jcosta.html>
- COSTA, J, BOSOVSKY, G., FUENTES I. S., BUENAVENTURA, M., MANUCI, M., GARCÍA, S., MORALES, O., BOCCO, M. & ALJURE, A. (2005). *Máster Dircom. Los profesores tienen la palabra*. Bolivia: DESIGN.
- COSTA, J. *Comunicación Estratégica. Competir con nuevas herramientas*. Consultado el 25 de Noviembre de 2008. Disponible [en línea]: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n51/comestr.pdf> 3 25/11/2008
- DAVIS, K. & NEWSTRON, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- DE GREENE, K. (1989). *La organización adaptable. Anticipación y manejo de la crisis*. México Trillas.
- DEL POZO, M. (1997). *Cultura empresarial y Comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- DELGADILLO, L. (2007). *Elementos del Derecho Administrativo. Primer curso*. (2ª. ed.). México: Limusa
- DELGADILLO, L. & LUCERO, M. (2003). *Compendio de Derecho Administrativo*. México: Porrúa.

- DEMING, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de las crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- DESSLER, G. (1996). *Organización y Administración*. México: Diana.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (DOF) (1999). Consultado en enero 15, 2010. Página Web. Disponible [en línea]:
www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/.../estratifica2004.pdf
- DOMINICK, J. (2001). *La dinámica de la comunicación masiva*. México: McGraw Hill.
- DOWNS, C. (1988) Communication Audits. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company. En: VARONA, F. (2005) *El Círculo de la Comunicación* España: Netbiblo.
- EGUIZÁBAL, R. (2004). *La Comunicación Publicitaria. Antecedentes y tendencias en la sociedad de la información y el conocimiento*. España: CS Comunicación Social ediciones y publicaciones.
- ETCHEVERRY, S. *Sistemas de Información administrativos* Consultado en noviembre 15, 2008. Disponible en: [en línea]:<http://www.etccherry.cl/sia/Page3.html>.
- FERNÁNDEZ, C. (2001). *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc Graw Hill.
- FERRER, E. (2002). *Publicidad y Comunicación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- FLORES, S. & OROZCO G., E. (1990). *Hacia una comunicación administrativa Integral*. México: Trillas.
- FRANKLIN, E. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Mc Graw-Hill.
- FRANKLIN, E. (2004). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw-Hill.
- FUNDACIÓN ECA GLOBAL (2006). *El auditor de calidad*. España: Fundación Confemetal.
- GÁMEZ, R. (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresa chinas y japonesas*. [Libro en línea] [Consultado en agosto 16, 2008]. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007a/221/
- GARCÍA, J. (1998). *La Comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- GARCÍA, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de comunicación*. España: Netbiblo.
- GIRAL, J. (2006) La transformación de las organizaciones a través de la gestión del conocimiento. En: REBEIL C., M. A. (coord.) (2006). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- GIRONELLA, E. (1978). *Nacimiento de la auditoría independiente, técnica contable*. Madrid, Febrero, pp. 59-61 en: Sánchez F. V, J. L. (2003). *Teoría y Práctica de la Auditoría I*. España: Pirámide.
- GOLDHABER, G. M. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- GUIZAR M, R. (1998). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill

- HARRIS, T. (1993). *Applied organizational communication. Perspectives, principles and pragmatics*. Hilsdale, NJ: Erlbaum. En: SALGADO V., J. F. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Escuela de Negocios Caixavigo.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ C., C. & BAPTISTA, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- JIMÉNEZ, A. & RODRÍGUEZ, I. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. España: UOC
- KAST, F. & ROSENZWEIG, J. (1973). *Contingency Views of Organization and Management*. Chicago: Science Research Associates. En: Gareth, .M. (1998). *Imágenes de la organización*. Santa Fe de Bogotá: ALFAOMEGA.
- KHANDWALLA, N. (comp. 1977). *The Design of Organizations*. Nueva York: Harcourt Brace Javanovich. En: Franklin F., E. B. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Mc Graw-Hill.
- KOPEC, J. (1982). The Communication audit, en *Public Relations Journal*, 1982, p. 14 En: KROHLING Kunsch, M. M. *Auditoría de la Comunicación Organizacional*, en: Rebeil C., M. A. (Coord.) (2006). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México: Trillas.
- KRIEGER, M. (2001). *Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*. Brasil: Prentice Hall.
- KROHLING, M. *Auditoría de la Comunicación Organizacional*, en: Rebeil C., M. A. (Coord.) (2006). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México: Trillas.
- LEONARD, P. (1971). *Auditoría Administrativa. Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos*. México: Diana.
- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE TAMAULIPAS. Consultado Marzo 15 de 2012 Disponible [en línea]:<http://www.congresotam.gob.mx/legisla/leyes/leyes01.pdf>
- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. Consultado en Marzo 15 de 2012. Última Reforma DOF 15-12-2011. Disponible [en línea]:<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>
- LIBAERT, T. (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional. Como definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa.
- LIKERT, R. Le gouvernement participatif del'entreprise, Collection Hommes et organisations. En: BRUNET, L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas
- LOSADA, J. (coord.) (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Ariel.
- LUCAS, A. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- MANCILLAS, E. (2001). *La auditoría Administrativa Un enfoque científico*. México: Trillas.

- MARTINEZ, R. (2004). *Derecho Administrativo 1er. y 2º. Cursos*. México: Oxford.
- MASGRAU E., G. (1978). Nacimiento de la Auditoría independiente, Técnica contable. Madrid. En: SÁNCHEZ, J. (2003). *Teoría y Práctica de la Auditoría I. Concepto y Metodología*. Madrid: Pirámide.
- MAYNTZ, R. (1978). Sociología de la organización. Madrid: Alianza. En: KRIEGER, M. (2001). *Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*. Brasil: Prentice Hall.
- MELLADO, C. (2005). *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial*. España: Kadmos.
- MENDIVIL, V. (1985). *Elementos de Auditoría*. México: ECASA.
- MORGAN, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfa Omega.
- NORMA, ISO 9001:2000 SECRETARÍA DE TURISMO. Consultado en agosto 25, 2010. Disponible en [en línea] www.sectur.gob.mx/transparencia@sectur.gob.mx
- NOSNIK, A. (2003) *Comunicación Productiva: Un Nuevo Enfoque Teórico*. Razón y Palabra No. 34. Consultado en agosto 20, 2008. Disponible [en línea]: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html>
- NOSNIK, A. (2005). *Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblo.
- NOSNIK, A., RINCÓN, J. y SIERRA, M. (2005). La investigación de la comunicación organizacional en México. En Rendón j. C. (edit.) *La comunicación en México: Diagnósticos, balances y retos*. Puebla, México: CONEICC, TECNOLÓGICO DE MONTERREY.
- NOSNIK, A. (2006). Auditoría de la Comunicación Organizacional. En: Rebeil C., M. A. (coord.) *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- NOSNIK, A. (2010). *Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación*. México: En impresión.
- NÚRIA, S., LLOVERASA X. & CLÉRIES, C. (s/f). *La auditoría de comunicación. Una herramienta para las organizaciones sanitarias*. Consultado en septiembre 30, 2010. Disponible [en línea] <http://db.doyma.es/cgi-in/wdbcgi.exe/doyma/mrevista.fulltext?pidet=13100316>.
- ORENDAY, A. (1995). Derecho administrativo y derecho notarial. *Revista digital de derecho. Pódium Notarial*. Jalisco, México: Colegio de Notarios de Jalisco, 1/06/95. Consultado en diciembre 30, 2011. Disponible [en línea]: <http://www.revistanotarios.com/?q=node/179>
- OSTBERG, J. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. España: UOC.
- PAOLI, J. A. (1983). *Comunicación e información: perspectivas teóricas*. México: Trillas.
- PÉREZ, E. (2002). *La Comunicación fuera de los Medios (Belowthe Line)*. España: ESIC.
- PORTER, M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: PATRIA.

- REBEIL, M. A. (coord.)(2006). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México D.F.: Trillas
- REBEIL, M. A. Competitividad y comunicación en las empresas Mexicanas. *UNIrevista - Vol. 1 n° 3* (julho 2006) ISSN 1809-4651 consultado en enero 1, 2009.
http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNIrev_Corella.PDF Disponible [en línea] redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/257/25700909.pdf6
- REBEIL, M. A. (2009). *La comunicación en las organizaciones privadas y públicas*. Recuperado en septiembre 8, 2009. Página Web. Disponible [en línea]: <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/search/label/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional>.
- REEVES, R. (1961). *Reality in Advertising*. Nueva York: Alfred A. Knopf.
- RICO, M. & LORENTE, A. M. En: LOZADA, J. C. (coord.) (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Ariel.
- ROBBINS, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica* México: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México, D.F.: ALFAOMEGA.
- RODRÍGUEZ, J. (2003). *Sinopsis de Auditoría administrativa*. México, D.F: Trillas.
- SALGADO, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo.
- SÁNCHEZ, J. (2003). *Teoría y Práctica de la Auditoría I*. Madrid: Pirámide.
- SÁNCHEZ, S. (1998). La Visión Estratégica del Comunicador Organizacional. Rebeil C. M. A. (coord.). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México: Plaza y Valdés
- SÁNZ DE LA TAJADA, L. (1996). *Auditoría de la imagen de Empresa, Métodos y Técnicas de estudio de la imagen*. España: Síntesis.
- SCHEIN, E. (1982). *La cultura empresarial y el liderazgo*. México, D.F.: Prentice Hall.
- SCHEINSON, D. (1999). *Comunicación Estratégica. Management y Fundamentos de la Imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- SEDANO, C. (1992). *Programa de desarrollo empresarial*. Fascículos del 1-15 Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial y Subdirección de Publicaciones. Nacional Financiera. México: ITAM.
- SENGE, P. M. (1990). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica
- SERRA, A. *Derecho administrativo*. México: Porrúa. (1983), en DELGADILLO, L. H. & LUCERO E., M. (2003). *Compendio de Derecho Administrativo*. México: Porrúa.
- SEXTON, P. (2002). *Teorías de la organización*. México: Trillas.

- SHINDELL, T. & PARIENTE, J. (1998). *Apuntes de Desarrollo Organizacional*. Cd. Victoria, Tam. México: UAT. Centro de Excelencia.
- SCHON, D. (1971) *Beyond the Stable State*, Nueva York, Random House en Ackoff, Russell L. (2008) *El Paradigma de Ackoff. Una Administración Sistémica*. México D.F. LIMUSA Donald A. Schony
- SIXTO, J., GUEVARA, M. & TÚÑEZ, M. (2009). *Visibilidade social corporativa: entre o marketing e a responsabilidade social*. Consultado en febrero 27, 2010. Disponible [en línea] http://conferencias.ulusofoa.pt/index.php/sopcom_iberico/sopcom_iberico09/paper/viewFile/380/375
- STEINFATT M., T. (1983). *Comunicación Humana*. México: Diana.
- TAMAULIPAS. Consultado en marzo 8, 2010. Página Web Disponible en: http://www.tamaulipas.gob.mx/saladeprensa/archs/082007/01/com0153_stur.doc
- TÚÑEZ, M. & GÓMEZ, M. (2011) *La evaluación de la comunicación interna y externa en organizaciones mexicanas*. XXIII Encuentro Nacional AMIC. Consultado en septiembre 25, 2011. Disponible [en línea] <http://amicmexico.org/encuentro2011/memorias.htm>
- TÚÑEZ, M. (2012) *La Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Zamora, España: Comunicación Social.
- VARONA, F. (2005). *El círculo de la comunicación*. España: Netbiblo.
- VERDERVER, R. F. (1999). *Comunícate*. México: THOMSON.
- VILLAFANE, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- VILORIA, N. Una aproximación a un enfoque holístico en auditoría. *Actualidad contable. FACES*. Año 7 No. 9 Julio-Diciembre 2004. Mérida. Venezuela (85-4) Consultado en febrero 20, 2009. Disponible [en línea]: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17347/1/articulo8.pdf>
- VLAEMMINCK, J. H. (1961). Historia y doctrina de la contabilidad, Madrid: EJES. En: SÁNCHEZ F. V., J. L. (2003). *Teoría y Práctica de la Auditoría I*. Vigo, España: Pirámide.
- WAGNER, J.A. & HOLLENBECK, J.R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. En: SALGADO, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo.
- WATZALAWICK, P., WEAKLAND, J. & FISCH R. (1995). *Cambio: formación y solución de los problemas humanos*. España: Herder S.A.
- WEI, C. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford.
- WESTPHALEN, M. & PIÑUEL, J. (1993). *La dirección de la Comunicación, prácticas profesionales*. Diccionario Técnico. Madrid: Del Prado.

- WHITTINGTON, O. & PANY, K. (2000). *Auditoría un enfoque integral*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- WILLINGHAM, J. & CARMICHAEL, D. (1982). Auditoría, concepto y métodos, Colombia: McGraw-Hill. En: SÁNCHEZ, J. (2003). *Teoría y Práctica de la Auditoría I*. Madrid: Pirámide.
- WOESSNER, P. (1995). *Cómo realizar una auditoría de mercadotecnia*. México: Trillas.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta para empleados



UNIVERSIDAD SANTIAGO DE COMPOSTELA/
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS



La portadora del presente cuestionario está realizando su tesis doctoral, que tiene como fin desarrollar un modelo de auditoría de comunicación en las organizaciones.

Quisiera pedir su ayuda para contestar algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas y reportadas en la tesis profesional, pero nunca se reportarán datos individuales. Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. En él no hay respuestas correctas e incorrectas.

Lea las instrucciones cuidadosamente ya que existen preguntas de opción múltiple. Este cuestionario está diseñado para contestarse en 15 minutos.

¡Gracias por su cooperación!

Responsable de la aplicación: Ma. Del Carmen Gómez de la Fuente

Nombre: _____

Área: _____

Nivel de estudios: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

Puesto: _____ Antigüedad: _____

Categoría: _____

Email: _____

INSTRUCCIONES:

Marca con una X el número que corresponda de acuerdo a tu experiencia y percepción en la organización, en donde 1 corresponde a malo y el 5 a excelente

I.-Comunicación/ Información								
1.-La información que te proporciona tu jefe es:	Puntual	Clara	Suficiente Cantidad	Credible	Formal	Periódica	Permite la interacción	Asertiva
	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5
II.-Comunicación/Cultura								
2.-La organización te:	Difunde la Historia	Fomenta la Práctica de Valores	Difunde las Políticas	Goza de Credibilidad	Fomenta la Formalización	Fomenta los Ritos	Fomenta la Capacitación	Respeto las Creencias
	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5
III.-Comunicación/Comportamiento Organizacional								
3.- La organización promueve	La Motivación	El Liderazgo	La Toma de decisiones	La Cultura	Las Políticas claras	La Comunicación eficaz	El Cambio, innovación	Otro: _____
	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5
IV.- Comunicación/Externa								
4.Consideras que la organización promueve las relaciones con:	Los medios	El Gobierno	Con los proveedores	Con los clientes	Tu familia	La comunidad	Sociedad internacional	Otro: _____
	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5
V.- Comunicación/Infraestructura								
5. La organización cuenta con	Edificios, Oficinas	Equipo de cómputo	Mobiliario	Espacios físicos	Medios de comunicación	Redes internas (Intranet)	Vehículos, Transporte	Otros _____
	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5
VI.-Comunicación/Responsabilidad Social								
6.-La organización promueve el:	Comportamiento Ético	Uso de las Normas	La Práctica de Valores	La Responsabilidad laboral	La Contribución con la sociedad	La Conservación del ambiente	Ayuda mutua	Otros _____
	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5
VII.-Comunicación/Interpersonal (Satisfacción)								
7.-Tu jefe promueve	La Empatía,	Normas	Toma de decisiones	Los valores	Liderazgo	Trabajo de equipo	Accesibilidad	La asertividad,
	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5
VIII.-Comunicación/Cambio								
8.-La organización te informa oportunamente de	Cambio de directivos	Situaciones de conflicto laboral	Cambio de políticas	Rotación de personal	Finanzas poco sanas	Siniestros	Cierre de áreas	Otros _____
	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5
IX.-Comunicación/Nuevas Tecnologías								
9.-La	Puntual	Clara	Cantidad	Credible	Inmediata Conectividad	Periódica	Amplia	Otros _____

información que te proporciona la organización por medios digitales: e-mail, radios, celulares	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	suficiente Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5	Cobertura Mal Excelente 1 2 3 4 5	Mal Excelente 1 2 3 4 5
X.-Comunicación/Finanzas								
10.-La organización te informa sobre:	Inversión en Medios de Difusión Mal Excelente 1 2 3 4 5	Inversión en Relaciones con los cliente Mal Excelente 1 2 3 4 5	Estabilidad financiera Mal Excelente 1 2 3 4 5	Pagos oportunos Mal Excelente 1 2 3 4 5	Inversión en infraestructura Mal Excelente 1 2 3 4 5	Ingresos Mal Excelente 1 2 3 4 5	Egresos Mal Excelente 1 2 3 4 5	Estímulos al personal Mal Excelente 1 2 3 4 5
XI.-Comunicación/Imagen								
11.-Consideras que la organización tiene :	Una Publicidad Mal Excelente 1 2 3 4 5	Una Marca, Mal Excelente 1 2 3 4 5	Un Producto Mal Excelente 1 2 3 4 5	Un Servicio Mal Excelente 1 2 3 4 5	Una infraestructura Mal Excelente 1 2 3 4 5	Un Mensaje Mal Excelente 1 2 3 4 5	Unas Relaciones con los clientes Mal Excelente 1 2 3 4 5	Unas relaciones con los medios Mal Excelente 1 2 3 4 5
XII.-Comunicación/Grupal								
12.-La organización promueve	Liderazgo de grupo Mal Excelente 1 2 3 4 5	Uso de Normas grupales Mal Excelente 1 2 3 4 5	Estatus a los grupos Mal Excelente 1 2 3 4 5	Grandes grupos Mal Excelente 1 2 3 4 5	Composición de grupos Mal Excelente 1 2 3 4 5	La orientación a Tareas Mal Excelente 1 2 3 4 5	La Toma de decisiones grupales Mal Excelente 1 2 3 4 5	Cohesión de los grupos Mal Excelente 1 2 3 4 5
XIII.-Comunicación/Logística								
11.-La organización y/o jefe promueve	Orden en tu trabajo Mal Excelente 1 2 3 4 5	Información a todos los niveles Mal Excelente 1 2 3 4 5	Puntualidad en la entrega de productos Mal Excelente 1 2 3 4 5	Claridad de mensajes Mal Excelente 1 2 3 4 5	Oportunidad en la información Mal Excelente 1 2 3 4 5	Resultados de calidad Mal Excelente 1 2 3 4 5	Innovaciones para mejora continua Mal Excelente 1 2 3 4 5	Cero errores Mal Excelente 1 2 3 4 5

Anexo 2

Ficha de observación no participante

Organización: _____

Área: _____

Fecha: _____

Responsable: _____

1. Infraestructura: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 2. Servicio: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 3. Seguridad: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 4. Actividades laborales: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 5. Imagen: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 6. Señalética: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 7. Espacios físicos: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 8. Clima laboral: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 9. Responsabilidad social: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 10. Comunicación interna: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 11. Comunicación externa: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 12. Comunicación organizacional: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
 13. Comunicación interpersonal: a) Excelente b) Muy Bien c) Bien d) Regular e) Malo
- Observar las condiciones actuales de la infraestructura de la organización (elementos materiales, señalética, personal, mobiliario, equipo de cómputo, acceso, actividades educativas, servicios y productos).
 - Clima laboral (Comportamiento de los empleados y directivos en su recorrido, actitud, control, vigilancia, confianza, cultura, práctica de valores).
 - Observar las relaciones laborales que se dan en una mañana de trabajo.
 - (Comunicación organizacional e interpersonal, calidad en el servicio, atención al cliente interno y externo, información adecuada, actitud de servicio, trabajo de equipo, imagen).

[illegible]

Anexo 3

Entrevista a directivos

La portadora del presente está realizando una investigación sobre auditoría de comunicación en las organizaciones que servirá para elaborar su tesis y obtener el grado de doctora en Comunicación y Periodismo de la Universidad Santiago de Compostela, España, por lo anterior solicito su ayuda para contestar algunas preguntas, que tiene una duración de 30 minutos. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

¡Gracias por su participación!

Cuestionario (Dirección)

Nombre de la Empresa/ Institución: _____

Razón Social: _____

Antigüedad: _____

Número de empleados: _____

Giro de la Empresa: _____

Nombre del Responsable: _____

Área _____

Nivel de estudios _____

Edad: _____ Sexo _____ Estado Civil _____

Puesto: _____ Antigüedad: _____

Categoría: _____

Email: _____

Indicaciones: Marque con una X según corresponda

1.-La organización que dirige ¿de qué tipo es?

1.1 Pública () 1.2 Privada () 1.3 Otra ()

Indicaciones: Responda brevemente

2.- ¿Cuáles son los productos o servicios que brinda?

3.-Las normas y políticas a seguir en la organización ¿quién las define?

Instrucciones: Marque con una X según corresponda

4.- ¿Los 3 valores fundamentales en los que se basa la organización a la que pertenece son?

- 4.1 Confianza () 4.2 Respeto () 4.3 Solidaridad () 4.4 Honestidad ()
4.5 Tenacidad () 4.6 Comunicación Abierta () 4.7 Orientación al Proceso ()
4.8 Otros () ¿Cuáles?: _____

5.- ¿Las 3 creencias que la empresa/institución define como más importantes son?

- 5.1 De mejora () 5.2 Servicio al Cliente () 5.3 Calidad () 5.4 Comunicación ()
5.5 Iniciativa y creatividad () 5.6 Otras: _____ ¿Cuáles?: _____

6.- ¿Su empresa cuenta con planes y objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo?

- 6.1 Sí () 6.2 No () 6.3 En ocasiones ()

7.- ¿La empresa/institución tiene metas definidas con claridad?

- 7.1 Totalmente de acuerdo () 7.2 Muy de acuerdo ()
7.3 Indiferente () 7.4 En desacuerdo () 7.5 Totalmente en desacuerdo ()

8.- ¿Considera que los objetivos ayudan a definir las metas necesarias para alcanzar la misión del negocio o institución?

- 8.1 Totalmente de acuerdo () 8.2 Muy de acuerdo () 8.3 Indiferente ()
8.4 En desacuerdo () 8.5 Totalmente en desacuerdo ()

9.- Actualmente su empresa ¿cuenta con un organigrama?

- 9.1 Sí () 9.2 No ()

10.- ¿Se delegan adecuadamente los deberes y responsabilidades?

- 10.1 Sí () 10.2 No ()

11.- ¿Cada quien sabe lo que tiene que hacer?

- 11.1 Sí () 11.2 No ()

12.- ¿Las líneas de autoridad se respetan y se aceptan sin problemas por parte de los empleados?

- 12.1 Totalmente de acuerdo () 12.2 Parcialmente de acuerdo ()
12.3 Indiferente () 12.4 En desacuerdo () 12.5 Totalmente en desacuerdo ()

13.- ¿Las relaciones con sus empleados son?

- 13.1 De cordialidad () 13.2 De respeto () 13.3 Familiaridad ()
13.4 Otra () ¿Cuál? _____

14.- ¿La comunicación con sus empleados, como la evalúa?

- 14.1 Excelente () 14.2 Muy Buena () 14.3 Regular ()
14.4 Deficiente () 14.5 Mala ()

15.- ¿La comunicación fluye adecuadamente en todos los niveles y direcciones?

- 15.1 Sí () 15.2 No ()

16.- ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus empleados?

17.- ¿Los empleados tienen las habilidades que se necesitan en la empresa/institución?

- 17.1 Siempre () 17.2 Algunas veces () 17.3 Nunca ()

18.- ¿Se proporciona capacitación a los empleados?

- 18.1 Sí () 18.2 No ()

19.- ¿Los empleados utilizan las medidas de protección y seguridad dentro de la empresa?

- 19.1 Sí () 19.2 No ()

20.- ¿La empresa satisface las necesidades personales de los empleados?

- 20.1 Sí () 20.2 No () 20.3 En ocasiones ()

21.- ¿La empresa/ institución cuenta con estímulos económicos para los trabajadores?

- 21.1 Sí () 21.2 No () 21.3 En ocasiones ()

22.- ¿Se les reconoce el trabajo a los empleados y se les recompensa?

- 22.1 Sí () 22.2 No () 22.3 En ocasiones ()

23.-La empresa/institución tiene disposición de aceptar el liderazgo y la dirección de los empleados calificados.

23.1 Totalmente de acuerdo () 23.2 Muy de acuerdo () 23.3 Indiferente ()

23.4 En desacuerdo () 23.5 Totalmente en desacuerdo ()

24.- ¿Le doy mantenimiento adecuado a las instalaciones, maquinaria y equipos?

24.1 Siempre () 24.2 Algunas veces () 24.3 Nunca ()

25.- ¿Mis equipos funcionan adecuadamente?

25.1 Siempre () 25.2 Algunas veces () 25.3 Nunca ()

26.- ¿Qué servicio esperan mis clientes?

27.-En orden de importancia, enumera 5 de los requerimientos que el cliente solicita.

27.1 _____

27.2 _____

27.3 _____

27.4 _____

27.5 _____

28.- ¿Sé cuáles productos o servicios me brindan mayor utilidad?

28.1 Sí () ¿Cuáles? _____ 28.2 No ()

29.-Marca con una X las 3 razones o motivos por los que acude más el cliente a tu empresa/institución.

29.1 El precio de los productos () 29.2 La calidad de los productos ()

29.3 La calidad del servicio (rapidez, eficiencia, atención esmerada) ()

29.4 Facilidades de pago (aceptación de cheques, tarjeta de crédito, rapidez en cobro) () 29.5 Aspecto de las instalaciones ()

29.6 Facilidad de horario () 29.7 Cercanía y comodidad ()

30.- ¿Sé qué servicios ofrecen mis competidores?

30.1 Sí () 30.2 No () 30.3 En ocasiones ()

31.- ¿Sé cuáles son mis ventajas competitivas respecto a mis competidores?

31.1 Sí () 31.2 No ()

32.-Si contestaste afirmativamente la pregunta anterior, anota 3 de las ventajas.

32.1 _____

32.2 _____

32.3 _____

33.-Estoy enterado de los cambios que ocurren en la economía

33.1 Sí () 33.2 No ()

34.-Conozco los impactos que los cambios económicos pueden tener en mi negocio.

34.1 Sí () 34.2 No ()

35.5.- Qué acciones estratégicas realizo para disminuir el efecto de la crisis económica (Anota 3).

35.1 _____

35.2 _____

35.3 _____

Respuesta breve:

A continuación se presenta una serie de preguntas relativas sobre la imagen que percibe de la situación actual de su empresa.

Conteste escribiendo en los espacios en blanco la respuesta correspondiente.

Recuerde que la exactitud y veracidad de las mismas dependen las acciones que se sugerirán.

1.- ¿Qué es la empresa/institución ahora?

2.- ¿Qué aspira a ser?

3.- ¿Hacia dónde se dirige?

4.- ¿Qué se compromete a lograr la organización?

5.- ¿A qué problemática se ha enfrentado para mantener esta empresa/ institución?

6.- ¿Qué cambiaría de la situación actual que vive su empresa/institución?

¡Gracias por su Colaboración!

Anexo 4



Código de ética para los evaluadores UNIVERSIDAD SANTIAGO DE COMPOSTELA / UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS



Fecha: _____

Código de ética

A quien corresponda:

La portadora del presente da fe de que ha leído el código de ética de la USC y la UAT, organizaciones que me representan y estoy consciente de que asumo la responsabilidad establecida para ejecutar actividades de auditoría solo con fines educativos.

Participar como auditora en procesos de evaluación en organizaciones públicas y privadas es un compromiso que exige un profundo respeto a sus directivos, administrativos, empleados, y a los alumnos auditores que colabores en el proceso de evaluación.

Al ingresar a la organización actuaré con prudencia, humildad y sencillez en las diversas actividades implícitas en la auditoría, escuchando con atención las demandas, propuestas, ideas, que hagan los diversos actores que intervengan para la mejora organizacional actuando siempre con sensatez, medida y legalidad a los principios de la Universidad.

Mtra. Ma. Del Carmen Gómez de la Fuente

Auditora USC/UAT

Anexo 5

Formato de autoevaluación

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES

ELABORADO POR MA. DEL CARMEN GÓMEZ DE LA FUENTE

DOCTORANDA DE LA UNIVERSIDAD SANTIAGO DE COMPOSTELA

<u>Carpeta cero</u> <u>Información general de la organización</u>	Organización de evidencias	INDICACIÓN: Describa brevemente en esta columna su apreciación sobre el estado que guarda cada indicador en la organización desde el punto de vista de su operación cotidiana. Es importante que responda a los cuestionamientos y quede redactado el juicio de valor con respecto a dicho indicador. En la medida que se responda se recopilan las evidencias y se sugiere organizarlas en carpetas.	Anote en cada indicador • Sí cumple • No cumple
Nombre			
Dirección			
Responsable			
Razón social			
No. de empleados			
¿La institución/organización cuenta con organigrama? Describa brevemente su estructura	• Documento oficial del organigrama funcional de la dependencia.		
¿La institución/empresa cuenta con manual de organización?	• Documento oficial del manual de organización de la dependencia.		
¿La institución/empresa cuenta con Código de ética?	• Documento oficial que regule o esté implícito el código de ética		
¿La organización cuenta con Manual de Procedimientos?	• Documento oficial del manual de procedimientos de la dependencia		

¿La organización en su estructura organizacional cuenta con un responsable del área de comunicación? (SÍ) (NO) Proporcione su nombre y el nivel	<ul style="list-style-type: none"> Organigrama del área de comunicación 		
Explique qué tipo de organización es: Pública, Privada, ONG, otra:	<ul style="list-style-type: none"> Documento oficial que describa el tipo de organización (alta de hacienda, periódico oficial, etc.) 		
Describa brevemente el contexto regional e institucional: <ul style="list-style-type: none"> Antecedentes Geografía Población y desarrollo Marco Jurídico los datos de la población total del estado y de la localidad donde se ubica la dependencia; la actividad económica preponderante de la región y de la localidad; el nivel de escolaridad del estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos con información acerca de la población total del estado y de la localidad donde se ubica la dependencia; p. ej. impresos con datos del INEGI y otros similares Documentos con información acerca de la actividad económica preponderante de la región y de la localidad. Documentos con información acerca de la matrícula de educación superior en el estado y en la localidad. 		
La organización cuenta con Políticas de Asignación del gasto y rendición de cuentas ¿Cuáles son?	<ul style="list-style-type: none"> Documento oficial para la asignación del gasto 		
I.-Comunicación/ Información <u>Factor a evaluar:</u> Comunicación/ información <u>Rasgos:</u> puntualidad, claridad, suficiente cantidad, credibilidad, formalidad, periodicidad, interactividad, asertividad <u>Verificación de:</u> La eficiencia en el manejo de la información en la organización a través de la relación jefe/subordinado, y estructura.			
1.1 En la Organización el proceso comunicativo, 1.1.1 ¿Cómo funciona? 1.1.2 ¿De quién reciben las órdenes? 1.1.3 ¿A través de qué medio?	<ul style="list-style-type: none"> Descripción y ejemplos de com. Formal e informal (en Cd, video, doc. Intranet) Otros 		
1.2 En la organización existen redes formales de comunicación ¿cuáles son? 1.2.1 ¿La organización permite la conformación de redes informales? (relación de amistad, compañerismo, trabajo de grupos multidisciplinarios etc.) Si porque... No porque...	<ul style="list-style-type: none"> Descripción (anexar organigrama) describir formas de organización de redes informales (entre grupos) 		
1.3 Generalmente la comunicación información en la organización fluye de manera: a) Ascendente ¿Por qué? b) Descendente ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Integrar evidencias en (CD, imágenes, reuniones, memos, etc.) de las que se utilizan 		

c) Horizontal ¿Por qué? d) Holística ¿Por qué? e) Circular ¿Por qué?, 1.3.1 ¿Cuáles son sus características? y 1.3.2 ¿Cómo se procesan?			
1.4 ¿Cuáles son las barreras predominantes que impiden una comunicación eficaz?	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de barreras que tienen identificadas (cultura, grado de estudios, falta de capacitación, deficientes habilidades comunicativas etc.) Integrar expedientes de personal 		
1.5 ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que se utilizan? Anote la relación con los medios utilizados internos	<ul style="list-style-type: none"> Anexar relación y evidencias de medios utilizados en la comunicación (póster, tablero de avisos, pág. Web, intranet, tel., etc.) 		
1.6 Considera que la información que recibe por parte de su jefe es a) confiable b) oportuna c) clara d) en cantidad suficiente 1.6.1 ¿De qué forma su jefe le transmite la información, a través de qué medio? 1.6.2 Cuando la información que recibe es de las redes informales de la organización la credibilidad de la fuente es:	<ul style="list-style-type: none"> Anexar ejemplos de medios formales 		
Análisis FODA: Anote 2 Fortalezas y 2 debilidades de la comunicación interna y 2 acciones para asegurarlas	<ul style="list-style-type: none"> Describir en análisis FODA las áreas de oportunidad de la comunicación interna 		
<p align="center">II.-Comunicación y cultura</p> <p><u>Factor: Comunicación y cultura organizacional</u></p> <p><u>Rasgos: difusión de historia, políticas, práctica de valores, credibilidad institucional, formalización, ritos, capacitación y creencias</u></p> <p><u>Verificación de: Eficiencia de las prácticas de difusión de cultura organizacional</u></p>			
2.1 ¿Cómo percibe el ambiente de la organización diariamente? 2.2 ¿En la organización considera que el clima laboral es? Propicio para el trabajo Tenso Incómodo Inapropiado Otro	<ul style="list-style-type: none"> Imágenes de actividad interna Estudios de clima laboral, encuestas, etc. Materiales de inducción 		
2,3¿Conoce usted las políticas de la organización y de comunicación?	<ul style="list-style-type: none"> Integrar manual de organización, plan de comunicación, Normatividad, reglamentos Etc. 		

2.3.1 Considera que la organización goza de credibilidad Sí ¿Por qué? No ¿Por qué?			
2.4 ¿Considera que las competencias y eficiencia del ejecutivo de mayor nivel jerárquico es congruente al trabajo realizado por el área de administración y comunicación?	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del directivo • Informes de actividades de cada área. Minutas de reuniones de trabajo. Documentos, actas o minutas que den soporte a los acuerdos. • Medios de comunicación de los empleados 		
2.5 ¿Existe coherencia entre misión y visión institucionales y del área de comunicación? Sí ¿Por qué? No ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización y operación. Planes estratégicos de la organización. 		
2.6 ¿La interiorización y transparencia del enunciado de misión y visión de la organización ha permeado al personal? Sí No 2.6.1 ¿Qué medios de difusión utilizan para asegurar de la interiorización?	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de información utilizados para la interiorización de la misión y visión. • Declaración de la misión y visión en las oficinas. 		
2.7 ¿Cómo ha contribuido el área de comunicación para el cumplimiento de la misión? Describa y enuncie 2 acciones y su efecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico de comunicación, Sondeos de opinión, evaluación de desempeño del área 		
2.8 ¿Cuáles considera que son los valores que vive diariamente el área de comunicación? Descripción de los valores del área de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la Verdad • Conducirse con ética, • Centrados en la productividad, • Transparencia de la información, • Agilidad • Oportunidad • Otros: _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones del área de com. • Productos realizados para la implementación de estrategias de comunicación, integrando autoevaluación 		
Análisis FODA: 2 Fortalezas y 2 debilidades de la comunicación y cultura. 2 acciones para asegurarlas.			
<p align="center">III.-Comunicación y comportamiento organizacional</p> <p><u>Factor: Comportamiento organizacional</u></p> <p><u>Rasgos: Motivación, Liderazgo, Toma de decisiones. Cultura, Políticas, Comunicación, Cambio, innovación,</u></p> <p><u>Verificación de: Eficiencia en las prácticas de promoción rasgos de comportamiento organizacional</u></p>			

<p>3.1 ¿Cuáles son las áreas dentro de la organización que realizan acciones de Comunicación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración • Propaganda, • Periodismo, • Relaciones públicas, • Marketing, • Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las áreas que participan en actividades de comunicación interna y externa. Manual de organización y de procedimientos 		
<p>3.2 De las opciones anteriores que hayas elegido responde las siguientes cuestiones:</p> <p>3.2.1 ¿Las actividades relevantes de estas áreas son?</p> <p>3.2.2 ¿Los medios o vehículos que utilizan son?</p> <p>3.2.3 ¿Las políticas que siguen son?</p> <p>3.2.4 ¿Los objetivos que persiguen son?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones de cada área, políticas objetivos, congruencia de misión y visión. • Medios que utilizan para el desarrollo de su actividad ejemplos) 		
<p>3.3 ¿Cuentan con un manual de comunicación interna?</p> <p>Sí ¿Por qué?</p> <p>No ¿Por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apartado donde se señala las acciones en conjunto con otros departamentos 		
<p>3.4 ¿Cuáles son los medios de comunicación interna? Proporcione ejemplos (impresos, digitales, virtuales, multimedia etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de medios empleados en la com. Interna y externa (
<p>3.5 ¿Considera que las líneas de autoridad se respetan?</p> <p>Sí ¿por qué?</p> <p>No ¿por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción, portavoz, evidencias en video, reuniones de trabajo, memos etc. 		
<p>3.6 ¿Considera que la organización cuenta con una sana administración interna?, ¿mantiene informados a los empleados de sus derechos y obligaciones?, ¿Les gestiona rápidamente sus materiales y suministros, etc.?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama general y de cada área que trabajan en conjunto con comunicación Evaluación de desempeño del área administrativa. 		
<p>3.7 ¿La organización cuenta con programas de motivación para sus empleados?</p> <p>Sí ¿Cuáles?</p> <p>No ¿Por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de áreas relacionadas con la com. (descripción de actividades) 		
<p>3.8 ¿Los directivos promueven el liderazgo a todos los empleados?</p> <p>Sí ¿por qué?</p> <p>No ¿por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones específicas de cada área, ejemplos de gestión. • Proyectos aprobados • Gestión realizada etc. 		
<p>3.9 ¿La organización promueve la toma de decisiones democrática o a nivel Staff?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo, minutas, etc. 		
<p>3.10 ¿La organización y sus directivos promueven el trabajo de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, normatividad, manual de funciones 		

equipo?	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos desarrollados, fotos, videos etc. 		
3.11 ¿Los directivos promueven la innovación en sus empleados? ¿De qué manera?	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar ejemplos (evidencias de las relaciones, vinculación con diversos sectores de la sociedad • Nuevos programas, actividades etc. • Actividades que permitan la innovación de los trabajadores. • Programas de estímulos al desempeño 		
3.12 ¿La organización te difunde las políticas a través de qué medios?	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad de incentivos, prestaciones, listado de beneficiados, etc. • Evidencias de procesos de com. Interna acciones estratégicas, plan de com. Interna y externa. • Metas, logros alcanzados, etc. • Reglamentos internos 		
3.13 ¿Considera que la organización propicia la apertura para la comunicación eficaz? Sí ¿por qué? No ¿por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencias de procesos de com. Interna (Memos, oficios, cartas, ordenes de trabajo, Intranet, etc. • medios de difusión 		
Análisis FODA: Anota 2 fortalezas y 2 debilidades de la comunicación y el comportamiento organizacional y 2 acciones para asegurarlas.			
<p style="text-align: center;">IV.-Comunicación externa</p> <p><u>Factor: Comunicación externa</u></p> <p><u>Rasgos: medios, gobierno, clientes, proveedores, familia, comunidad, sociedad internacional,</u></p> <p><u>Verificación de: Eficiencia en las prácticas de relaciones con los diversos públicos</u></p>			
4.1 ¿Cuáles son los públicos externos con los que se relaciona la organización?	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de organizaciones, gubernamentales, no gubernamentales, privadas con los que tienen contacto 		
4.2 ¿Cuáles son los programas, actividades que realizan para su adecuada atención? 4.2.1 Enumere los 5 más importantes y describa brevemente sus acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico de comunicación institucional • Programas y acciones específicas para cada público • Fotos, videos, etc. 		
4.3 ¿Cuáles son los medios, instrumentos de comunicación externa que más efectividad han tenido y cuáles son los que menos efecto tuvieron y por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación empleados (anexar ejemplos revista interna, trípticos, Intranet, TEL, celular, radio, carteles, tablero de avisos etc.) 		
4.4 ¿Consideras que los medios utilizados son los apropiados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto de medios. • Medición en públicos sobre efectos de medios 		

4.5 ¿Cuenta la organización con canales de comunicación que propicien la interacción con sus públicos? Sí ¿Por qué? No ¿Por qué? ¿Cuáles son?’	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplos de diversidad de medios empleados con sus diversos públicos y su efectividad 		
Análisis FODA: Anota 2 fortalezas y 2 debilidades de la comunicación externa y 2 acciones para asegurarlas			
<p align="center">V.-Comunicación e Infraestructura</p> <p><u>Factor: Comunicación/infraestructura</u></p> <p><u>Rasgos: edificios, oficinas, equipo de cómputo, mobiliario, medios de comunicación, espacios físicos, redes internas, vehículos, transporte</u></p> <p><u>Verificación de: Eficiencia en las instalaciones para el buen desarrollo de la misión organizacional.</u></p>			
5.1 ¿Con cuántos edificios cuenta la organización? Anote el número y el nombre	<ul style="list-style-type: none"> Describir si cuenta con corporativo a nivel local, regional, nacional o internacional Planos o croquis de las instalaciones. 		
5.2 ¿El número total de oficinas, áreas de trabajo son?	<ul style="list-style-type: none"> Documentos en donde se especifique la asignación y la tipología de los espacios destinados al desarrollo de las actividades del personal incluyendo equipamiento por espacio o global. Tipos de oficinas, direcciones etc. Croquis 		
5.3 ¿Las condiciones del mobiliario son?	<ul style="list-style-type: none"> Fotos de tipos y usos de mobiliario Tipología y equipamiento de las áreas de trabajo y comunes, (escritorios, equipo de cómputo etc.) 		
5.4 ¿Los espacios físicos cuentan con la iluminación, seguridad e higiene para el desarrollo de las actividades laborales? Sí ¿Por qué? No ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos para el uso y mantenimiento de áreas de trabajo y talleres, incluyendo, horarios, señalamiento y protección para los usuarios. Espacio físico de Infraestructura, fotos. Documentos que muestren el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana correspondiente (Secretaría de Salud, SEMARNAP, otras Certificaciones de protección civil). 		
5.5 ¿La organización cuenta con transporte? ¿Cuántos vehículos, camiones, autobuses?	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad de transporte y usos. Documento oficial que resguarde el transporte) Documento oficial que describa 		

Describe brevemente Describe para qué se utilizan	en que es utilizado		
5.6 ¿Cuáles son las dimensiones de terreno donde se encuentra ubicada la organización?	<ul style="list-style-type: none"> Plano o croquis 		
5.7 ¿La organización cuenta con red interna? Sí No ¿Por qué? ¿La organización cuenta con?: Área de sistemas Página Web. E-mail interno	<ul style="list-style-type: none"> Descripción del equipamiento existente. Listado de equipo y lineamientos o resguardos 		
Análisis FODA: 2 fortalezas, 2 debilidades de la infraestructura y 2 acciones para asegurarlas			
VI.-Comunicación y Responsabilidad Social <u>Factor: Responsabilidad social</u> <u>Rasgos: comportamiento ético, uso de las normas, práctica de valores, responsabilidad laboral, contribución con la sociedad, conservación del ambiente, ayuda mutua</u> <u>Verificación de: Eficiencia en las prácticas de la promoción de los rasgos para mayor responsabilidad social</u>			
6.1 ¿La organización cuenta con los registros oficiales que le permite operar en el marco de la ley? Sí ¿Quién lo emite? No ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Anexar evidencias de alta de la empresa, o bien documento que describa el tipo de organización que es Conjunto de leyes, reglamentos y estatutos que regulan el desarrollo de la organización tales como lineamientos para el procedimientos que regulan las acciones del personal, proveedores, clientes, otros 		
6.2 ¿Considera que la organización realiza acciones que impacten de manera positiva a la sociedad? Describe brevemente 3	<ul style="list-style-type: none"> Anexar evidencias en (Cd. , video, fotografías sobre acciones)realizadas por la organización a nivel interno y externa como conservación del ambiente, 		
6.3 ¿La organización brinda prestaciones a los empleados?: Básicas Por arriba de las que marca la ley Por debajo de las que marca la ley	<ul style="list-style-type: none"> Relación de benéficos, prestaciones, normatividad y medios de difusión utilizados. 		
6.4 ¿Consideras que la organización realiza acciones dirigidas para la protección al medio ambiente? Sí No a)Describe 2	<ul style="list-style-type: none"> Normatividad, medios de difusión, 		

Análisis FODA: 2 fortalezas y 2 debilidades de la comunicación y responsabilidad social y 2 acciones para asegurarlas			
<p align="center">VII.-Comunicación interpersonal (satisfacción)</p> <p><u>Factor: Comunicación interpersonal</u></p> <p><u>Rasgos: Empatía, normas, tomas de decisiones, valores, liderazgo, trabajo de equipo, accesibilidad, asertividad</u></p> <p><u>Verificación de: Eficiencia en las prácticas y controles de comunicación interpersonal eficaz</u></p>			
<p>7.1 ¿La organización toma en cuenta el perfil de los directivos, jefes, subordinados para el mejor logro de los objetivos?</p> <p>Sí</p> <p>No</p> <p>¿Por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Expedientes de personal de primer nivel y síntesis curricular 		
<p>7.2 ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza tu jefe para darte las instrucciones de trabajo?</p> <p>Anota tres en orden de importancia o de uso</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formas de comunicación que utilizan y sus medios anexar evidencias 		
<p>7.3 ¿Tu jefe propicia actividades que fomenten la amistad?</p> <p>Sí</p> <p>No</p> <p>¿Por qué?</p> <p>Describe 2 actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> Imágenes de convivencia con directivos, fotografías de actividades internas que fomenten la com. Interpersonal etc. 		
<p>7.4 En el área a la que perteneces, ¿cuál es el número de subordinados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Relación de personal por área 		
<p>7.5 ¿Consideras que el nivel de satisfacción de los empleados de la organización es?:</p> <p>Excelente ¿Por qué?</p> <p>Bueno ¿Por qué?</p> <p>Malo ¿Por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Norma estadísticas o estudios que muestren el nivel de satisfacción 		
<p>7.6 ¿La organización realiza acciones para evaluar el desempeño de sus empleados?</p> <p>Sí</p> <p>No</p> <p>¿Por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Anexar estadísticas sobre nivel de satisfacción Documentos que muestren los resultados de la evaluación del personal y en cuya base se tomen decisiones para ofrecer programas correctivos como: capacitación disciplinaria, apoyos, etc. 		
<p>7.7 ¿Los directivos propician o proyectan empatía y confianza?</p> <p>Sí</p> <p>No</p> <p>¿Por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Anexar estadísticas sobre nivel de desempeño, relación de estímulos al personal, estrategias de motivación. 		
<p>7.8 ¿Los jefes son accesibles?</p> <p>Sí</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formas de comunicación interna 		

No ¿Por qué?			
7.9 ¿Consideras que los jefes aplican la inteligencia emocional? Sí No ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de desempeño 		
Análisis FODA: 2 fortalezas y 2 debilidades de la comunicación interpersonal y 2 acciones para asegurarlas			
<p align="center">VIII.-Comunicación y cambio</p> <p><u>Factor: Cambio</u></p> <p><u>Rasgos: cambio de directivos, conflicto laboral, cambio de políticas, rotación de personal, finanzas poco sanas, siniestros, cierre de áreas.</u></p> <p><u>Verificación de: Eficiencia en la difusión de manejo de cambio o crisis</u></p>			
8.1 ¿La organización cómo trata las situaciones de conflicto laboral? Por la mediación Por el marco legal Por la negociación Por ninguna de las anteriores	<ul style="list-style-type: none"> Normatividad, plan estratégico de manejo de conflictos, ejemplos de casos documentados 		
8.2 El proceso de cambio de directivos ¿cómo se lleva a cabo? 8.2.1 ¿La organización te informa oportunamente cuando sucede algún cambio o te enteras por medio del rumor? Explica ampliamente	<ul style="list-style-type: none"> Marco legal, normas, leyes, reglamentos 		
8.3 Cuando la organización implementa la rotación de personal ¿te informa oportunamente?	<ul style="list-style-type: none"> Normatividad, plan estratégico de comunicación, manejo de rotación, casos documentados 		
8.4 Cuando la organización tiene problemas con el manejo de las finanzas ¿te lo informa? Sí No ¿Cómo te lo informa?, ¿a través de qué medio?	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto anual, sistemas de control financiero, pagos de personal, insumos etc. 		
8.5 ¿En caso de siniestros la organización cuenta con un manual de procedimientos? Sí No 8.5.1 ¿Te ha capacitado para actuar apropiadamente? 8.5.2 ¿Qué canales de comunicación utiliza?	<ul style="list-style-type: none"> Políticas, capacitación, certificaciones de medidas de seguridad e higiene 		
8.6 Cuando la organización tiene contemplado el cierre de áreas ¿cómo te lo informa y cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> Formas de comunicación, normatividad, 		

8.7 ¿Cuándo la organización tiene contemplado el uso de nuevas tecnologías te lo informa oportunamente? Sí No ¿Por qué? 8.7.1 ¿La organización te capacita para el mejor uso de las nuevas tecnologías? Sí No ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplos de capacitación para el uso de nuevas tecnologías, medios de difusión 		
Análisis FODA: 2 fortalezas y 2 debilidades de la comunicación y cambio y 2 acciones para asegurarlas			
<p align="center">IX.-Comunicación y Nuevas Tecnologías</p> <p><u>Factor: Nuevas Tecnologías</u> <u>Rasgos: puntual, clara, cantidad suficiente, creíble, inmediata conectividad, periódica amplia cobertura.</u> <u>Verificación de: Eficiencia en el uso de nuevas tecnologías</u></p>			
9.1 ¿La organización cuenta con el servicio de Intranet? Sí No ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Evidencias de uso del Intranet, informes de resultados 		
9.2 ¿La organización cuenta con el servicio del Internet? Sí No ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Número de computadoras que tienen acceso a la red 		
9.3 ¿La organización cuenta con el servicio de correo electrónico interno o externo?	<ul style="list-style-type: none"> Listado de direcciones electrónicas de empleados 		
9.4 ¿La organización te proporciona servicio de Radio Móvil (Nextel) u otro?	<ul style="list-style-type: none"> Relación de personal que utiliza el radio. Resguardos 		
9.5 ¿La organización les provee a los jefes de celular?	<ul style="list-style-type: none"> Relación de personal que utiliza celular proporcionado por la empresa o institución. Resguardos 		
9.6 ¿Los empleados cuentan con computadoras para el desarrollo de su trabajo? Sí No ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Resguardos 		
9.7 ¿La organización utiliza las redes de videoconferencia para comunicarse con sus empleados?	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de circuito cerrado, videoconferencias Otro 		
9.8 ¿La organización cuenta con el servicio de chat para la gestión	<ul style="list-style-type: none"> Evidencias de uso del Intranet, 		

laboral?	informes de resultados		
9.9 ¿La organización cuenta con página Web? Sí No 9.9.1 Del 1 al 10, ¿cómo evalúas la claridad de su mensaje? 9.9.2 ¿Cómo evalúas su diseño?	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de visitas y evaluación de la misma 		
Análisis FODA: 2 fortalezas y 2 debilidades de la comunicación y nuevas tecnologías y 2 acciones para asegurarlas			
X.-Comunicación y Finanzas			
<u>Factor: Finanzas</u> <u>Rasgos: Inversión en medios de difusión, inversión en relaciones con los clientes, estabilidad financiera, pagos oportunos, inversión en infraestructura, ingresos, egresos, estímulos al personal.</u> <u>Verificación de: Eficiencia en prácticas de manejo de recursos y transparencia de información</u>			
10.1 ¿La inversión que se destinó en el último año para medios de comunicación y nuevas tecnologías fue de?	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de los oficios de asignación de presupuesto y de los estados de cuenta del ejercicio presupuestal • Informe por parte del área de finanzas de la inversión publicidad, difusión con medios alternos, en recursos digitales etc. 		
10.2 ¿La organización realiza los pagos oportunos a sus empleado y proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del área correspondiente • Recibos de pago, nóminas etc. 		
10.3 ¿La organización cuenta con presupuesto para inversión en relaciones con los clientes internos y externos (Personal, medios, gobierno, ONG, e.)?	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de los oficios de asignación de presupuesto y de los estados de cuenta del ejercicio presupuestal • Informe sobre presupuesto aplicado en relaciones públicas internas y externas 		
10.4 ¿Existen programas institucionales para estímulos al personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre presupuesto de estímulos al personal 		
10.5 ¿La organización cuenta con ingresos que permiten el sano ejercicio de sus actividades? 10.5.1 ¿Los egresos que tiene la organización permite cumplir con los compromisos contraídos?	<ul style="list-style-type: none"> • Informe global de ingresos y egresos • Informe anual del director. 		
10.6 ¿Cuenta la organización con recursos adicionales? a) Sí ¿Por qué? b) No ¿Por qué? c) ¿Cómo obtiene la organización recursos adicionales?	<ul style="list-style-type: none"> • Otras fuentes de financiamiento 		
10.7 ¿Consideras que la organización cuenta con una estabilidad financiera que le permite el sano	<ul style="list-style-type: none"> • Prospectiva, plan de desarrollo institucional, empresarial 		

ejercicio anual? 10.7.1 ¿La organización realiza pagos oportunos a sus clientes internos y externos?			
Análisis FODA: 2 fortalezas y 2 debilidades de la comunicación finanzas y 2 acciones para asegurarlas			
<p align="center">XI.-Comunicación e imagen</p> <p>Factor: Imagen <u>Rasgos: publicidad, marca, producto, servicio, infraestructura, mensaje, relaciones con los clientes, relaciones con los medios.</u> <u>Verificación de: Eficiencia en las prácticas de comunicación externa</u></p>			
11.1 ¿La relación con los clientes internos y externos consideras que es? a) Buena b) Regular c) Mala ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Evidencias de actividades con socios, empleados, gobierno, medios 		
11.2 ¿La institución cuenta con una identidad definida por medio de un logotipo? Marca	<ul style="list-style-type: none"> Manual de identidad 		
11.3 ¿La publicidad que utiliza la institución es? Excelente ¿Por qué? Buena ¿Por qué? Mala ¿Por qué? 11.3-1 ¿Se destinan suficientes recursos para la publicidad institucional? 1.1.3.2 ¿Qué acciones realizan para la difusión de las actividades de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ejemplos de Medios de difusión institucional 		
11.4 ¿El producto, proceso o servicio que ofrece la organización, institución cumple con los estándares de calidad?	<ul style="list-style-type: none"> Evolución de la imagen del producto 		
11.5 ¿El servicio que ofrece la organización a nivel interno (empleados) cómo lo evaluarías?	<ul style="list-style-type: none"> Evolución de la imagen del servicio, 		
11.6 ¿Consideras que la organización tiene buena relación con los medios? a) Sí ¿Por qué? b) No ¿Por qué? c) Algunas veces ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> Inversión y actividades de vinculación con los medios 		
11.7 ¿Consideras que la infraestructura es apropiada para el desarrollo de las actividades productivas? 11.7.1 ¿La organización cuenta con la señalética apropiada para	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de la infraestructura 		

la ubicación de los diversos espacios físicos de cada una de las áreas? Sí ¿Por qué? No ¿Por qué? Algunas veces ¿Por qué?			
Análisis FODA: 2 fortalezas y 2 debilidades de la comunicación e imagen y 2 acciones para asegurarlas			
XII.-Comunicación grupal			
<u>Factor: Grupos</u> <u>Rasgos: liderazgo de grupos, uso de normas grupales, estatus a los grupos, grandes grupos, composición de grupos, orientación a las tareas, toma de decisiones grupales, cohesión de los grupos</u> <u>Verificación de: eficiencia en la promoción de conformación de grupos</u>			
12.1 ¿La organización promueve el liderazgo de grupo?	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de formas de organización, Evidencias en foto o video de logros 		
12.2 ¿La organización aplica el uso de normas grupales?	<ul style="list-style-type: none"> Políticas, normatividad y formas de difusión 		
12.3 ¿Cómo consideras que se encuentran la posición de los grupos dentro de la organización? Enfocados al cumplimiento de objetivos porque.... A la mejora continua, porque... Al trabajo por áreas, porque... Al trabajo individual, porque... Otro,.... porque...	<ul style="list-style-type: none"> Manual de calidad 		
12.4 ¿Cómo se organizan los grupos?	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de solución de problemas, equipos de trabajo auto dirigidos, multidisciplinarios, evidencias 		
12.5 La toma de decisiones es realizada por a) El Directivo b) El directivos y los jefes de área C) El directivo y los empleados d) El directivo y el Subdirector e) Otro.... Explicar porque.....	<ul style="list-style-type: none"> Políticas formales e informales, normatividad 		
12.6 ¿La organización cuenta con el perfil idóneo para cada una de las áreas? 12.7 ¿Consideras que las capacidades de los miembros son apropiadas al puesto?	<ul style="list-style-type: none"> Manual de selección del personal políticas, normatividad y formas de difusión. 		
12.8 ¿La integración o cohesión de los grupos se propicia por qué razón?	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplos de equipos con sus características, personalidad, asertividad, liderazgo, comunicación, confianza, Ejemplos de logros 		

12.9 ¿La organización permite el desarrollo de la Sinergia, responsabilidad, trabajo en equipo etc.?	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de logros alcanzados en los últimos tres años 		
Análisis FODA: 2 fortalezas y 2 debilidades de la comunicación grupal y 2 acciones para asegurarlas			
<p align="center">XIII.-Comunicación y logística</p> <p><u>Factor: Logística</u></p> <p><u>Rasgos: orden en tu trabajo, información a todos los niveles, puntualidad en la entrega de productos, claridad en los mensajes, oportunidad en la información, resultados de calidad, innovaciones para mejora continua,</u></p> <p><u>Verificación de: eficiencia en las prácticas de logística organizacional</u></p>			
13.1 ¿La organización, institución promueve la cultura del orden en el trabajo? a) Sí b) No c) ¿Por qué medios?	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación sobre: cultura organizacional, calidad, mejora continua etc. • Medios de difusión que promuevan el orden o valores 		
13.2 ¿La organización difunde la información que contribuye al mejoramiento de la calidad de sus productos o servicios a todos los niveles? a) Sí b) No c) ¿Por qué medios?	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencias de comunicados a empleados de diversos niveles jerárquicos 		
13.3 ¿Consideras que las instrucciones, requerimientos etc. son claras y precisas al emitirse? a) Si b) No c) ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de los mensajes • Medición de efectividad en los mensajes 		
13.4 ¿La organización promueve la puntualidad en la entrega de productos o servicios? a) Si b) No c) ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas o estudios sobre implementación de programas de calidad. Justo a tiempo etc. 		
13.5 ¿La organización cuenta con la calidad en los productos o servicios que presta? a) Sí, ¿cómo se evalúa? b) No ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios sobre la calidad del producto 		
13.6 ¿Consideras que los mensajes, información es oportuna? a) Sí b) No c) En ocasiones, ¿por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios sobre el acceso a la información 		
13.7 ¿La organización estimula la Innovación para la mejora continua?	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencias sobre proyectos que contribuyan a la mejora de los procesos, productos o servicios. 		

Análisis FODA: 2 fortalezas y 2 debilidades de la comunicación y logística y 2 acciones para asegurarlas			
--	--	--	--

Anexo 6

Formato de evaluación de evidencias

FORMATO INTEGRAL PARA LA EVALUACIÓN DE EVIDENCIAS DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

ELABORADO POR MA. DEL CARMEN GÓMEZ DE LA FUENTE

DOCTORANDA DE LA UNIVERSIDAD SANTIAGO DE COMPOSTELA “USC”

El presente instrumento de autoevaluación ha sido elaborado para evaluar trece factores de la comunicación organizacional en la empresa o institución.

INDICADOR 1 Comunicación/información

INDICADOR 2 Comunicación/cultura

INDICADOR 3 Comunicación/comportamiento organizacional

INDICADOR 4 Comunicación/externa

INDICADOR 5 Comunicación/infraestructura

INDICADOR 6 Comunicación/responsabilidad social

INDICADOR 7 Comunicación/interpersonal

INDICADOR 8 Comunicación/cambio

INDICADOR 9 Comunicación/nuevas tecnologías

INDICADOR 10 Comunicación/finanzas

INDICADOR 11 Comunicación/imagen

INDICADOR 12 Comunicación/grupal

INDICADOR 13 Comunicación/logística

Con el propósito de evaluar los diversos rasgos que componen el instrumento de auto-evaluación y que permite identificar las áreas de oportunidad en el sistema se propone la siguiente escala de valoración:

ESCALA DE VALORACIÓN

Se empleó la escala ordinal de valoración en virtud de que es fácil de aplicar tanto en el proceso de autoevaluación como durante la visita por los auditores.: Se deberá anotar un (0) cuando no exista evidencia. En la hoja de autoevaluación se anotará del 1 al 5 dependiendo de las evidencias con que cuenten, empleando el de menor rango cuando haya solo una evidencia y así sucesivamente, como se presenta a continuación:

- **(0) No hay evidencia:** Cuando no existen documentos que den soporte al rasgo a evaluar.
- **(1)Malo:** Existen evidencia mínimas que respalden el rasgo.
- **(2)Regular:** Se muestran algunas evidencias que soportan el rasgo a evaluar.
- **(3)Bueno:** La evidencias son adecuadas al rasgo a evaluar pero no suficientes.
- **(4)Muy bueno:** Las evidencias fundamentan de manera óptima el rasgo a evaluar.
- **(5)Excelente:** Las evidencias proporcionan evidencias por arriba de las expectativas, y responde con documentos de calidad el rasgo evaluado.


Información general de la organización	Organización de evidencias	<ul style="list-style-type: none"> • INDICACIÓN: • Describa brevemente en esta columna su apreciación sobre el estado que guarda cada indicador en la organización desde el punto de vista de su operación cotidiana. • Es importante que responda a los cuestionamientos y quede redactado el juicio de valor de la institución u organización con respecto a dicho indicador. • En la medida que se responda se recopilan las evidencias y se organizan en carpetas. • Carpeta Cero: Información General • Carpeta 1 Comunicación/información • Carpeta 2 Comunicación y Cultura • Carpeta 3 Comunicación/Comportamiento organizacional 	<p>Anote en cada indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si cumple • No cumple <p>EVALÚE DEL 0-5 SEGÚN CORRESPONDA</p>
--	----------------------------	---	---


		<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta 4 Comunicación/externa • Carpeta 5 Comunicación/Infraestructura • Carpeta 6 Comunicación/Responsabilidad social • Carpeta 7 Comunicación/Interpersonal • Carpeta 8 Comunicación/Cambio • Carpeta 9 Comunicación/Nuevas tecnologías • Carpeta 10 Comunicación/finanzas • Carpeta 11 Comunicación/imagen • Carpeta 12 Comunicación/Grupal • Carpeta 13 Comunicación/Logística 	
Nombre			
Dirección			
Responsable			
Razón social			
Número de empleados			

Nota: El presente formato integra diferentes aspectos en su encabezado y se decidió omitir el resto del instrumento en virtud de que tiene el mismo contenido que el formato de autoevaluación de la empresa en el Anexo 5.

Anexo 7

Solicitud de autorización para la realización de la auditoría de comunicación integral MACI a la OP

 **UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS**
Unidad Académica de Derecho y Ciencias Sociales
"Lic. Francisco Hernández García"



Cd. Victoria, Tamaulipas a 18 de Enero de 2010
FOLIO:050/10

GOBIERNO DEL ESTADO DE TAMAULIPAS
PRESENTE.-

Acuse

Por este conducto me permito presentar a la Doctoranda Mtra Ma. Del Carmen Gómez de la Fuente profesora-investigadora de la Unidad Académica de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y alumna del programa de Doctorado en Comunicación y Periodismo de la "USC" Universidad Santiago de Compostela (España) quien realiza su tesis doctoral titulada "Auditoría de Comunicación en las Organizaciones", y quien tiene especial interés en realizar un estudio sobre la comunicación organizacional interna y externa implementando un nuevo modelo de auditoría de comunicación, que tiene como fin diagnosticar las áreas de oportunidad que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales así como al mejoramiento de la calidad. Sabemos que la Secretaría de que atinadamente dirige es líder a nivel nacional, por lo que solicito atentamente se brinde la oportunidad a la Profesora de realizar dicha investigación, asegurando que los resultados que arroje la investigación se manejarán con discreción, y se proporcionará un informe final con las recomendaciones de la auditoría.


Sin otro particular agradezco a usted sus finas atenciones, reiterándole la seguridad de mis entes y distinguidas consideraciones.


SECRETARÍA DE GOBIERNO DEL ESTADO
20 ENE 2010
RECIBIDO

ATENTAMENTE
"VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD"
MTRO. CARLOS HINOJOSA CANTU
DIRECTOR

SECRETARÍA DE GOBIERNO DEL ESTADO
20 ENE 2010
RECIBIDO

DIRECCIÓN
UNIDAD ACADÉMICA DE
DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
"LIC. FRANCISCO HERNÁNDEZ GARCÍA"
CD. VICTORIA, TAM.





Centro Educativo y Cultural "Adolfo López Mateos", s/n, Cd. Victoria, Tam., C.P. 87149
Tel: (01-834) 318-17-35, 3181727 y 3181700 Ext: 2703 y 2706

CUADROS

Cuadro 1. Primeras Investigaciones de Auditoría de Comunicación	23
Cuadro 2. Historia y doctrina de la contabilidad y auditoría.	33
Cuadro 3. Clasificación de la industria según la SECOFI 1998	55
Cuadro 4. Estratificación del tamaño de las empresas de acuerdo al número de empleados y sector.....	56
Cuadro 5. Universo empresarial en México	56
Cuadro 6. Estudios de Comunicación Organizacional en EUA y México	82
Cuadro 7. Fines a considerar en una auditoría de comunicación integral	107
Cuadro 9. Evidencias indispensables para evaluación	122
Cuadro 10. Evidencias necesarias.....	123
Cuadro 11. Evidencias ideales	124
Cuadro 12. Roles que los auditores pueden tomar en el proceso de auditoría	132
Cuadro 13. Clasificación de empleados de la Organización Pública	143
Cuadro 14. Clasificación de empleados de la organización privada de acuerdo su categoría.....	146
Cuadro 15. Evidencias evaluadas como indispensables de la OP	154
Cuadro 16. Evidencias evaluadas como necesarias de la OP	155
Cuadro 17. Evidencias evaluadas como ideales de la OP	155
Cuadro 18. Resultados cuantitativos de auditoría de comunicación integral en la OP	156
Cuadro 19. Evidencias evaluadas como indispensables de la OPR.....	157
Cuadro 20. Evidencias evaluadas como necesarias de la OPR	157
Cuadro 21. Evidencias evaluadas como ideales de la OPR.....	158
Cuadro 22. Resultados cuantitativos de auditoría en la OPR	158
Cuadro 23: Porcentaje que guardan las organizaciones con respecto a su estado ideal	159
Cuadro 24. Distribución de los empleados participantes por organización.....	160
Cuadro 25. Rasgos que evalúan la comunicación/ información de acuerdo a la percepción de los empleados en dos tipos de organización del noreste de México	162

Cuadro 26. Rasgos que evalúan la comunicación/cultura en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	166
Cuadro 27. Rasgos que evalúan la comunicación/comportamiento organizacional en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	170
Cuadro 29. Rasgos que evalúan la comunicación/infraestructura en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	176
Cuadro 30. Rasgos que evalúan la comunicación/responsabilidad social en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	179
Cuadro 31. Rasgos que evalúan la comunicación/interpersonal en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	182
Cuadro 32. Rasgos que evalúan la comunicación/cambio en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	186
Cuadro 33. Rasgos que evalúan la comunicación/nuevas tecnologías en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	190
Cuadro 34. Rasgos que evalúan la comunicación/finanzas en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	193
Cuadro 35. Rasgos que evalúan la comunicación/imagen en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	197
Cuadro 36. Rasgos que evalúan la comunicación/grupal en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	201
Cuadro 37. Rasgos que evalúan la comunicación/logística en dos tipos de organizaciones del Noreste de México	205
Cuadro 38. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /información	209
Cuadro 39. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /cultura.....	211
Cuadro 40. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /comportamiento organizacional	214
Cuadro 41 Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación / externa	217

Cuadro 42. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación / infraestructura	220
Cuadro 43. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /responsabilidad social	223
Cuadro 44. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /interpersonal	226
Cuadro 45. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /cambio	229
Cuadro 46. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /nuevas tecnologías	232
Cuadro 47. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /finanzas	235
Cuadro 48. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /imagen	238
Cuadro 49. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney de comunicación /grupál.....	241
Cuadro 50. Resultados de estadística inferencial y de la Prueba Mann Whitney del factor comunicación /logística.....	244

FIGURAS

Figura1. Esquema de la comunicación (efecto bilateral).....	77
Figura 2. Los cuatro campos de la comunicación organizacional	84
Figura 3. Componentes de la comunicación global.....	85
Figura 4. Los ámbitos de la comunicación global	86
Figura 5. Modelo sistémico	105
Figura 6: Teoría de la comunicación productiva (Antonio Berthier 2005)	106
Figura 7. Modelo de auditoría de comunicación integral “MACI”	108
Figura 8. Procedimiento general de la aplicación del modelo de auditoría de comunicación integral	119
Figura 9. Pasos a seguir en el proceso de auditoría de comunicación integral	128
Figura10. Estructura organizacional de la organización pública.....	144
Figura11. Propuesta de organigrama de la organización privada.....	147